



**Universidad
Europea**



ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO
ÁREA INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y
EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE MASTER

**BUSINESS PLAN DE UN MARKETPLACE
CENTRADO EN COMERCIOS LOCALES**

Alumno: D. ANTONIO PÉREZ QUIJADA
Director: D. JOSE MURUAIS RODRIGUEZ

JULIO 2021

DECLARACION DE AUTORIA Y ORIGINALIDAD TFM

Yo Antonio Pérez Quijada, estudiante del Master Universitario en Ingeniería de Organización, Dirección de Proyectos y Empresas, en relación con el Trabajo Fin de Master presentado para su defensa y evaluación en el curso 2020-2021, declara que asume la originalidad de dicho trabajo, entendida en el sentido de que no ha utilizado fuentes sin citarlas debidamente.

Madrid, Junio de 2021

Fdo

RESUMEN

En la actualidad, la aparición del E-Commerce está revolucionando el sector del comercio, de tal forma, que el cambio se ha convertido en inminente y por tanto, no habrá marcha atrás. Cada vez son más las marcas que deciden adentrarse en la venta online de sus productos, de forma individualizada a través de su propia Web o incorporándose a distintas plataformas de E-Commerce.

Estas plataformas online de E-Commerce, reciben el nombre de MarketPlace, y en ellas se incorporan una gran cantidad de marcas/empresas las cuales ofrecen sus productos a un amplio abanico de clientes que adquiere la plataforma.

Por otro lado, tenemos a la parte que sale perdiendo de todo este avance del comercio electrónico, y es que cada vez más comercios locales cierran sus puertas, debido a la bajada de ventas que sufren.

De aquí nace la necesidad de crear un proyecto como este, un MarketPlace en el cual se integren cada uno de los comercios locales. En él, podrán vender sus productos a los usuarios de la plataforma y gestionar todo tipo de acciones, envíos, devoluciones, gestión de stock, inventarios...

Para ello, en el presente TFM, se recoge una memoria con los puntos más importantes a la hora de analizar y poner en marcha un proyecto como este.

Se comienza realizando un pequeño estudio de mercado y cliente, con el cual nos pondremos en situación de sector y de las necesidades del consumidor. Una vez realizado, se procede a desarrollar el Business Model Canvas, en él, se podrá ver la puesta de valor de todo el proyecto, visualizando todo lo que integra y necesita para llevarse a cabo.

Seguirá con la creación de un Plan estratégico y un plan de Marketing, donde se definirá la estrategia a seguir y como llegar hasta nuestro Target.

Por último, y no por ello menos importante, se realiza un Plan Económico, que consiste a una estimación de costes y beneficios que dan lugar a una cuenta de pérdidas y ganancias, todo ello en base a unas previsiones de ventas calculadas anteriormente.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mencionar a mi familia, en especial a mi madre y mi padre, los cuales me han apoyado incondicionalmente en todas mis aspiraciones y han sido un gran ayuda durante el transcurso del Master.

Mencionar y agradecer también a mi pareja, por todo el apoyo durante la realización del presente trabajo y hacer más amenas las tardes de trabajo.

Agradecer por supuesto a mi tutor y director de TFM, Jose Muruais Rodriguez por hacer posible el desarrollo de este, mostrándome su apoyo en todo momento y compartiendo sus amplios conocimientos sobre la materia.

También resaltar la labor de mis compañeros, con los cuales he trabajado durante estos años, apoyándonos unos a otros y haciendo el camino más llevadero.

Finalmente, agradecer a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta me han ayudado a llevar adelante este Trabajo Fin de Master.

INDICE DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
2. INTRODUCCION AL SECTOR	13
2.1 SECTOR LOGISTICO.....	13
2.1.1 DEFINICION DE LOGISTICA	13
2.1.2 CADENA DE SUMINISTRO.....	15
2.1.3 PRINCIPALES VARIABLES DE LA LOGISTICA	17
2.2 MUNDO E-COMMERCE	19
2.2.1 DEFINICION DE E-COMMERCE	19
2.2.3 TIPOS DE E-COMMERCE	20
2.2.4 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL E-COMMERCE.....	21
2.3 MUNDO DEL MARKETPLACE	24
3. PRESENTACION DEL PROYECTO	25
3.1 MOTIVACION.....	25
3.2 IDEA DE NEGOCIO	25
3.3 ¿A QUIEN VA DIRIGIDO?	26
3.4 ¿CÓMO?	27
4. ANALISIS DEL CLIENTE Y MERCADO	33
4.1 PROBLEMA Y NECESIDAD.....	33
4.1.1 PROBLEMA Y NECESIDAD DE LOS COMERCIOS.....	34
4.1.2 PROBLEMA Y NECESIDAD DE CLIENTES FINALES.....	38
4.2 COMERCIOS Y CLIENTES	40
4.2.1 COMERCIOS.....	41
4.2.2 CLIENTES FINALES.....	43
4.2.3 DATOS DE INTERES OFRECIDOS POR ONTSI.....	46
4.3 VENTANA DE OPORTUNIDAD.....	50
4.4 ANALISIS DAFO	51
4.4.1 DEBILIDADES	52
4.4.2 FORTALEZAS	52

4.4.3 AMENAZAS	54
4.4.4 OPORTUNIDADES	54
4.5 ANALISIS DE COMPETIDORES.....	55
5. BUSINESS MODEL CANVAS.....	59
5.1 SEGMENTOS DE CLIENTE.....	60
5.2 PROPUESTA DE VALOR.....	62
5.2.1 CLIENTE FINAL	62
5.2.2 COMERCIOS.....	64
5.2.3 CLIENTES Y COMERCIOS.....	64
5.3 CANALES DE DISTRIBUCION	65
5.4 RELACION CON CLIENTES	66
5.5 FUENTE DE INGRESOS	67
5.6 ACTIVIDADES CLAVES	67
5.7 RECURSOS CLAVE	68
5.8 SOCIOS CLAVE	69
5.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	70
6. PLAN ESTRATEGICO	72
6.1 VISION, MISION Y VALORES	73
6.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN LOS 12 PRIMEROS MESES	74
6.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA	77
6.3.1 CLIENTE EN EL CENTRO	78
6.3.2 FIDELIZACION DEL CLIENTE	78
6.3.3 TECNOLOGIA DIGITAL PARA COMERCIOS.....	78
6.3.4 RECOGIDAS Y PAGOS EN TIENDA.....	79
6.3.5 TIPOS DE ENVIOS Y FORMAS DE PAGO	79
6.3.6 AREAS ESENCIALES: CLIENTES, INFRAESTRUCTURAS Y SOCIOS.....	80
6.4 PLAN DE ACTUACIONES GENERAL	81
7 PLAN DE MARKETING	83
7.1 TARGET	84
7.1.1 DATOS BASICOS DE NUESTRO CLIENTE.....	85
7.1.2 CARACTERISTICAS QUE DEFINAN A NUESTRO CLIENTE	86
7.1.3 PROBLEMAS DE NUESTRO CLIENTE	87
7.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA	87
7.2.1 DEFINICION DEL PERFIL OBJETIVO	88

7.2.2 DEFINICION DE CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS	90
7.2.3 GRAFICO DE POSICIONAMIENTO	91
7.3 POLITICA DE MARKETING.....	92
7.3.1 POLITICA DE MARKETING SEGÚN SU ORIENTACION	93
7.3.2 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	94
7.3.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN.....	95
7.4 POLITICA DE PRECIOS.....	96
7.5 PREVISION DE VENTAS	99
8. PLAN DE OPERACIONES.....	103
8.1 DESCRIPCION DEL SERVICIO.....	103
8.2 PLANIFICACION DE PRODUCCION	104
8.3 LOGISTICA, GESTION DE STOCK Y TRANSPORTE	105
8.4 GESTION MEDIOAMBIENTAL.....	108
8.5 CRONOGRAMA.....	109
9. PLAN ECONOMICO	111
9.1 PREVISION DE INGRESOS	111
9.1.1 INGRESOS DE VENTAS PEDIDOS.....	111
9.1.2 INGRESOS DE COMERCIOS.....	112
9.1.3 INGRESOS POR MARKETING.....	114
9.1.4 RESUMEN DE PREVISION DE INGRESOS.....	117
9.2 PREVISION DE COSTES.....	118
9.2.1 COSTES DE MARKETING	118
9.2.2 COSTES DE PERSONAL.....	119
9.2.3 COSTES DE OFICINA Y ENVIOS.....	121
9.2.4 COSTES DE AMORTIZACIONES	121
9.2.5 COSTES VARIABLES Y FIJOS	122
9.3 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	124
10. CONCLUSIONES	127
ANEXO I. TABLAS ESTIMACION DE INGRESOS Y COSTES.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	135

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Recursos para satisfacer la demanda del cliente -----	14
Ilustración 2: Proceso de una cadena de suministro -----	15
Ilustración 3: Bloques del proceso Logístico-----	15
Ilustración 4: Macroprocesos -----	16
Ilustración 5: Principales variables de la Logística-----	17
Ilustración 6: Metodología Lean Startup -----	28
Ilustración 7: División de productos -----	29
Ilustración 8: Planes ofrecidos por OUTVIO -----	31
Ilustración 9: Titular de El País el 23 de septiembre de 2018 -----	34
Ilustración 10: Disminución de comercios locales en Madrid desde el 2010 al 2018 -----	35
Ilustración 11: Aumento del gasto en compras online en hogares de España. Valores en % -----	36
Ilustración 12: Distribución del gasto online de los hogares españoles por grupos en 2019-----	37
Ilustración 13: Ocupación del tiempo en el 50 % de españoles-----	38
Ilustración 14: Principales motivos para no realizar compras online en %-----	39
Ilustración 15: Tipologías de comercios locales en Ciudad Lineal - Madrid-----	42
Ilustración 16: División de productos-----	43
Ilustración 17: Portadas del Informe B2C del ONTSI-----	44
Ilustración 18: Volumen de negocio en comercio online B2C en España. Millones de € -----	46
Ilustración 19: Distribución de Internautas por perfil sociodemográfico en % -----	47
Ilustración 20: Clasificación consumidores según situación del hogar en %-----	48
Ilustración 21: Población según edades en la comunidad de Madrid segun INE. -----	48
Ilustración 22: Número de horas libres según densidad de población en España -----	49
Ilustración 23: Tiempo libre según edad en España -----	49
Ilustración 24: Análisis DAFO -----	51
Ilustración 25: Ranking 50 tiendas online más populares en España en 2020 -----	56
Ilustración 26: Resultados obtenidos en estudio de Marketing4Ecommerce -----	57
Ilustración 27: Grafico comparativo entre principales competidores -----	58
Ilustración 28: Model Business Canvas -----	59
Ilustración 29: Definición del Plan Estratégico -----	72
Ilustración 30: Búsqueda del Target -----	84
Ilustración 31: 1º Perfil de nuestro público objetivo -----	89
Ilustración 32: 2º Perfil de nuestro público objetivo -----	89
Ilustración 33: 3º Perfil de nuestro público objetivo -----	90
Ilustración 34: Definición de Beneficios -----	90
Ilustración 35: Winning zone -----	91
Ilustración 36: Concepto del Marketing -----	92
Ilustración 37: Grafico de previsión de visitas en 3 años -----	101
Ilustración 38: Grafico previsión de ventas en 3 años-----	102
Ilustración 39: Grafico número de tiendas en 3 años -----	102
Ilustración 40: Gestión medioambiental -----	108
Ilustración 41: Cronograma-----	110

Índice de Tablas

Tabla 1: Previsión de ventas en 1º año	100
Tabla 2: Previsión de ventas 2º año	100
Tabla 3: Previsión de ventas 3º año	101
Tabla 4: Previsiones de ingresos por ventas 1º año.....	112
Tabla 5: Previsiones de ingresos por ventas en 3 años.....	112
Tabla 6: Ingresos por comercios en 1º año.....	113
Tabla 7: Ingresos por comercios en 3 años.....	113
Tabla 8: Precios por campañas de marketing	115
Tabla 9: Ingresos por marketing 3 años	116
Tabla 10: Previsiones de ingresos totales en 1º año	117
Tabla 11: Previsiones de ingresos totales en 3 años.....	117
Tabla 12: Costes de Influencers por campaña	118
Tabla 13: Coste de Impresiones en redes sociales.....	119
Tabla 14: Costes de campañas de marketing en 1º año	119
Tabla 15: Costes de campañas de marketing en 3 años	119
Tabla 16: Coste del personal en 3 años	120
Tabla 17: Costes de oficina y envíos	121
Tabla 18: Cálculo de amortizaciones.....	122
Tabla 19: Costes variables en 1º año	122
Tabla 20: Costes variables en 3 años	123
Tabla 21: Costes fijos en 1º año	123
Tabla 22: Costes fijos en 3 años	123
Tabla 23: Flujo de Cuenta de pérdidas y ganancias	124
Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias en 3 años.....	126

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

El interés por desarrollar el plan de negocio de un comercio online con base fundamental en Marketplace vino fundamentado por mi inquietud dentro del sector de la Logística y del E-Commerce, esto acompañado de los conocimientos adquiridos durante los estudios del Master en Ingeniería de Organización, dirección de proyectos y Empresas, hace el clima perfecto para adentrarse en el proyecto de la creación del Business Plan de un Marketplace.

La gran decadencia de los comercios locales en los últimos años, y el gran auge del comercio online (E-Commerce), hace que vea necesario aportar una ayuda a dichos negocios para unirlos a la era digital, proporcionándoles una plataforma donde integrarse y poder ofrecer sus productos a todo un abanico de usuarios.

Además, tras la llegada de la pandemia a causa del virus Covid-19, la brecha entre ventas en comercios locales y ventas online se hace más grande, siendo así, un momento perfecto para el lanzamiento de una plataforma de MarketPlace con estas características.

Por tanto, ante el planteamiento hacia mi tutor y director de TFM, comencé a desarrollar el presente trabajo fin de master, que consistiría en la realización del Modelo de Negocio de un Marketplace donde se integren los negocios locales repartidos por las calles de nuestro vecindario.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo principal del presente trabajo Fin de Master es la realización del Modelo de Negocio de una plataforma de comercio online con base en MarketPlace, con el correspondiente estudio de rentabilidad financiera del proyecto, en el que se desglosará la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, donde se podrá ver la viabilidad de dicho proyecto.

Para ello, es necesario fijar objetivos secundarios, que nos ayuden a alcanzar el objetivo principal, la unión de todos ellos hará el Modelo de Negocio buscado.

- Estudio de mercado y cliente: Es de gran importancia llegar a conocer el mercado donde nos situaremos y conocer el sector de clientes a quien nos dirigiremos.
- Análisis de Competidores: Tener claro los principales competidores y su ubicación en el sector, conociendo sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollo de nuestra propuesta de valor: Debe de cumplir las necesidades del cliente y el mercado, a la vez de tener una propuesta de valor sólida y afín al mercado y sector.
- Establecer un plan estratégico, unas metas en los doce primeros meses y un plan de actuaciones con el cual guiarnos en el lanzamiento del proyecto.
- Previsión de Ventas: Se realizará una estimación del número de ventas esperadas a lo largo de los tres primeros años.

El cumplimiento y alcance de cada uno de los puntos anteriores nos permitirá lograr un modelo de negocio viable en cuanto a la operativa. En relación al aspecto económico, nos aportara datos suficientes para realizar una estimación de ingresos y costes en base a unas ventas previstas y finalizar con la cuenta de pérdidas y ganancias.

2. INTRODUCCION AL SECTOR

En este apartado introductorio se realizará una explicación detallada sobre el sector de la Logística, haciendo hincapié en algunas características de suma importancia para poder entender y ubicar el presente proyecto en el mercado empresarial del siglo XXI.

Para ello, comenzaremos definiendo que es el sector logístico y de que agentes participativos se componen, así como sus variables dentro del mercado.

Seguiremos hablando acerca del mundo E-Commerce, dando una definición de ello y ubicándolo dentro del sector logístico. Se detallará los diferentes tipos de E-Commerce que existen y con cual nos quedaremos para nuestro Business Plan. Se incluirá también una serie de ventajas e inconvenientes del E-Commerce que nos ayudará a conocerlo un poco más a fondo y poder expresar sus grandes beneficios en nuestro proyecto.

Por último, se dará entrada al mundo del MarketPlace, situándolo dentro del E-Commerce y exponiendo sus beneficios ya que el presente proyecto trata sobre el Business Plan de una plataforma digital con base y comportamiento de MarketPlace.

2.1 SECTOR LOGISTICO

2.1.1 DEFINICION DE LOGISTICA

La Logística se puede definir como un campo de estudio, que incorpora los aspectos tradicionales de la Ingeniería Industrial, como son la producción, el almacenamiento, la distribución, las finanzas y calidad. La peculiaridad es la coordinación de diferentes actividades que se encuentran interrelacionadas, y que normalmente se gestionaban de manera aislada, creando puntos de conflictos entre distintas áreas/departamentos de las empresas.

Una correcta gestión y coordinación del flujo de servicios, productos, materias primas, recursos e información a través de una cadena, en la que participan e interactúan nodos como el mercado y los sectores productivos, da lugar a las nombradas cadenas de abastecimiento, cuya administración gestión es competencia de la Logística.

Por tanto, podemos referirnos al término Logística como la cadena de valor creada entre el abastecimiento de la materia prima, producción de productos o servicios, almacenamiento, preparación y la comercialización o venta de los mismos (hasta el consumidor final). Durante este largo camino, participan numerosos agentes y posibilidades de cometer errores, como puede ser los atrasos en suministros, extravíos de mercancía, desinformación, sobrecostos, falta o pérdida de control, exceso de tiempos muertos, entre otros; lo cual resta efectividad y competitividad a las empresas. El hecho de conseguir una correcta y eficiente alineación entre todos estos factores hace competente a una empresa y al negocio que desempeña.



Ilustración 1: Recursos para satisfacer la demanda del cliente

El *Council of Logistics Management* estableció que “La Logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el eficiente y eficaz flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el origen hasta el consumidor final para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.” (Jiménez Sánchez & Hernández García, 2002).

2.1.2 CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro se puede explicar como la coordinación e integración de cada una de las actividades agregadas al movimiento de bienes, partiendo desde la materia prima y concluyendo hasta el consumidor final, para así crear una ventaja competitiva sostenible. Todo esto incluye la administración y gestión de sistemas de información, programación de producciones, almacenamientos, inventarios, procesamiento de pedidos, transporte, y por último el servicio al cliente.



Ilustración 2: Proceso de una cadena de suministro

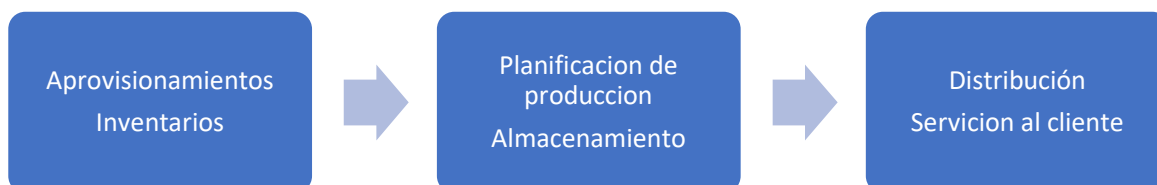


Ilustración 3: Bloques del proceso Logístico

Actores de la cadena de suministro:

- **Proveedores:** Empresas o entidades que abastecen de algunos o todos los artículos y materias primas necesarios para la producción de un bien, de forma periódica y que deben de cumplir con la calidad del producto.
- **Fabricante:** Empresa que fabrica el producto haciendo uso de la materia prima y los recursos materiales y personales que contenga.

- **Transportistas:** Son los responsables de los grandes movimientos en cuanto a materias primas o productos terminados. Se encargan de aprovisionar fábricas, almacenes y de hacer llegar el producto al cliente final.
- **Almacenaje:** Incluye las actividades relacionadas con el almacén, guardar y proteger las existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte para su posterior acercamiento a los puntos de consumo.
- **Distribuidores:** Encargados de hacer llegar el producto terminado a los puntos de consumo, puntos de venta o bien al cliente final.
- **Detallista:** Es el último eslabón de la cadena de suministro, es la persona que vende o consume al por menos a través de un punto de venta.

Macroprocesos de la Logística:

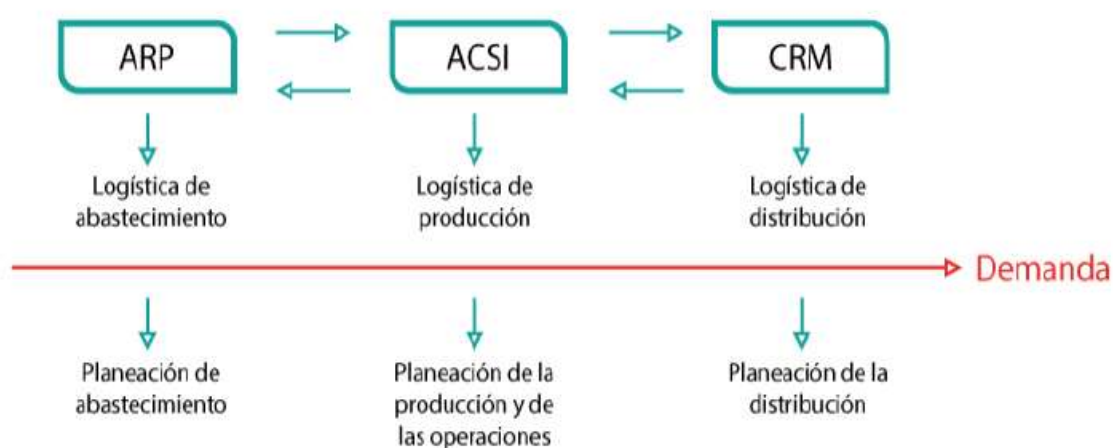


Ilustración 4: Macroprocesos

Como podemos ver en el gráfico, dentro del mundo Logístico podemos dividirlo en tres macroprocesos:

- **Administración de la relación con el proveedor [ARP]:** Los procesos están centrados en la integración y entendimiento de la compañía con los proveedores. Se encarga de conseguir y gestionar las fuentes de suministro de bienes, materias primas o servicios, incluye también la evaluación y posterior selección de proveedores con sus correspondientes negociaciones.

- **Administración de la cadena de suministro interna [ACSI]:** Enfocado a los procesos internos de la compañía. Se encarga de cubrir la demanda generada y al menor coste posible, para ello gestiona de manera eficiente y productiva la producción, almacenamiento y preparación de los pedidos reales.
- **Administración de la relación con el cliente [ARC]:** Mas conocido como CRM (Customer Relationship Management), está enfocado a los procesos que se centran en la integración de la compañía con sus clientes. Será el encargado de general la demanda, incluyendo aspectos de marketing, elección de precios, planificación de ventas y gestión del Call Center (Centro de atención telefónica de servicio al cliente).

2.1.3 PRINCIPALES VARIABLES DE LA LOGISTICA



Ilustración 5: Principales variables de la Logística

En la imagen anterior podemos ver los dos factores más importantes que determinan la operación Logística:

- **Coste:** Los costes asociados a la preparación del producto o servicio se debe de considerar como uno de los factores determinantes en la operación logística de una compañía, y esto es debido a que es el hecho de ser más o menos competitivo. Para medir la competitividad se tendrá en cuenta: Calidad + Precio + Servicio.
- **Calidad:** Generalmente el concepto de calidad suele estar asociado a la satisfacción que los productos o servicios generan en el cliente. A la hora de implementar un plan de gestión de calidad es preciso buscar indicadores de calidad.

- . **Cobertura:** Se puede definir como la proporción entre el número de artículos disponible en el mercado frente a los clientes que demandan la necesidad.
 - . **Eficacia:** Se mide como la relación entre un producto y la necesidad para la que a sido creado.
 - . **Valoración de ventas:** Sin duda, de los elementos más utilizados para medir la calidad de un producto. Casi en la mayoría de ocasiones, si un producto tiene muchas ventas es porque tiene una buena acogida en el mercado y presta una calidad valorable por el consumidor.
 - . **Satisfacción del cliente:** Evaluación del grado de satisfacción y conformidad de quien adquiere un producto o servicio.
 - . **Competitividad:** Referentes a las cualidades intrínsecas de una empresa, que la hace diferenciarse del resto de sus competidores consiguiendo mejor posición en el mercado.
- **Tiempo:** Cuanto menos tiempo se mantenga un producto o servicios en cada etapa, menos gastos operativos tendrá. De ahí la importancia de reducir el tiempo en el proceso logístico.

Existen tres tiempos que se deben de medir y controlar en todo momento. Estos son:

- **Tiempo de respuesta:** Es el tiempo transcurrido desde el instante en el que se plantea la compra de las materias primas o suministros hasta que el producto/servicio se encuentra en condiciones para el despacho en el almacén o punto de venta.
- **Capacidad:** El Lead Time o tiempo de espera está determinado por el cumplimiento de todas las etapas de nuestra cadena de suministro, cada una de ella deben de ser previsible y medibles en el tiempo con el fin de reducirlas todo lo posible. En otras palabras, el Lead Time es el tiempo total desde que se realiza un pedido hasta que el cliente lo recibe.
- **Pronóstico de la demanda:** Para ello se utiliza el Forecast o previsión de ventas. Es una herramienta utilizada para realizar un pronóstico de la posible demanda de un determinado producto en un cierto espacio de tiempo, lo que percutirá en hacer una planificación de compras.

2.2 MUNDO E-COMMERCE

Cuando en el año 1969 se produjo la primera conexión entre dos ordenadores por medio del proyecto de lo que hoy día conocemos como Internet, sus fundadores no podían imaginar de la forma que su invento cambiaría el mundo de los negocios.

Actualmente, sería impensable un mundo empresarial sin contar con la ayuda de internet, la búsqueda de información, el correo electrónico o las operaciones bancarias.

Este cambio en la forma de hacer las cosas y de gestionar los negocios ha conseguido también llegar a la forma de poder vender productos a través de internet, y cuando nos apoyamos en la red para hacer estas ventas, estamos hablando de E-Commerce.

Este E-Commerce, llamado también comercio electrónico, es un aspecto que las empresas deberían tener en cuenta a la hora de planificar su estrategia y poder aprovechar las oportunidades que la tecnología nos ofrece.

2.2.1 DEFINICION DE E-COMMERCE

Al hablar de E-Commerce o de comercio electrónico, hay que tener en cuenta lo que en sí el termino implica. El E-Commerce (Electronic Commerce) nace para determinar todas las transacciones comerciales en las que intervienen medios electrónicos conectados vía internet.

Con su uso, el termino E-Commerce ha ido evolucionando y cogiendo otro significado más preciso para definir ventas y compras realizadas a través de internet.

Por tanto, llegados a este punto, podemos afirmar que el termino E-Commerce es utilizado para definir las transacciones comerciales de compra y venta basadas en internet. De esta definición derivamos que el principal punto en el que se concentran estas ventas son las tiendas online en páginas web.

2.2.3 TIPOS DE E-COMMERCE

Cuando se pretende diferenciar los diferentes modelos de comercio electrónico que existen, lo más habitual es regirse según el origen de los agentes participativos en la transacción que se realiza.

Si nos referimos a los agentes que pueden participar en las transacciones online podemos encontrar a empresas, consumidores finales y administraciones públicas. Ahora, dependiendo del papel que desempeñen en la venta o transacción nos encontraremos con distintos modelos de negocio y de E-Commerce.

Los dos modelos de E-Commerce más utilizados y por ello más importantes son:

- **Business to Business [B2B]:** Este modelo de E-Commerce abarca las ventas o transacciones que realizan entre dos o varias empresas. Gracias a este modelo, las empresas participes logran mejorar los resultados y las relaciones de negocio entre ellas, consiguiendo una mayor agilidad. Se puede decir que fue el primer modelo de E-Commerce que se empezó a desempeñar.
- **Business to Consumer [B2C]:** Este modelo acoge las ventas que se realizan entre empresas y consumidores o clientes finales. Lo más habitual, es que estas empresas y/o negocios cuenten con páginas web, en las cuales ofrezcan sus productos o servicios y sea el cliente final quien pueda adquirirlos directamente en ella.

Después de estos dos modelos, también podemos encontrar otros que, aunque su popularidad sea menor, son muy utilizados diariamente en muchas operaciones.

- **Administration to Business [A2B]:** Este modelo se refiere a las transacciones online como son solicitudes de toda índole, pagos de impuestos o cualquier trámite frente a la administración pública.
- **Business to Administration [B2A]:** En este modelo las empresas realizan ventas a las administraciones públicas.
- **Administration to Consumer [A2C]:** Destinado a los trámites que pueden realizar los consumidores (ciudadanos) en las plataformas de las entidades públicas.

- **Consumer to Consumer [C2C]:** En este modelo, tanto el consumidor como el vendedor son particulares. Lo más habitual es encontrar una plataforma digital que acerque a las personas y permita la transición o venta.

2.2.4 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL E-COMMERCE

Como es de pensar, y como pasa en todos los canales de ventas y tipos de negocio, existe diferentes pros y contras en cuanto al E-Commerce se refiere. De ahí la máxima importancia a realizar un buen estudio sobre qué modelo de negocio es más conveniente para nuestra empresa.

Cuando se trata de un modelo E-Commerce hay que tener siempre presente que supondrá un gran cambio en cuanto a la estrategia de la empresa. Por ello, la necesidad de valorar internamente cuales van a ser los beneficios que este cambio aportará y si realmente la compañía está preparada en recursos para aprovechar las oportunidades que el comercio electrónico ofrece.

No siempre adentrarse en un modelo E-Commerce puede ser beneficioso para la empresa, sobre todo si internamente no se cuenta con un personal cualificado y preparado para llevar a cabo dicha tarea. Una mal gestión de este modelo de negocio puede repercutir negativamente sobre la imagen de la marca o empresa, perdiendo así clientes y futuras ventas.

Una vez comentado la importancia que tiene el realizar un correcto estudio sobre el modelo de negocio que nuestra empresa, se detallará las principales ventajas e inconvenientes que podemos encontrar en el mundo del E-Commerce.

2.2.4.1 VENTAJAS DEL E-COMMERCE

- **Ahorro en costes:** El coste de inicio y de mantenimiento es mucho más reducido que en un comercio tradicional (Tienda física). Esto no quiere decir que un negocio online no necesite tener personal ni gastos asociados.
- **Canal adicional:** En caso de tener ya un comercio físico, optar por un comercio online puede ser un canal más de ventas y por tanto una aportación extra de ventas y beneficios.

- **Mayor gama de Productos:** Al hacer uso de una venta online te permite poder ofrecer y ofertar una gama mayor de productos.
- **Mejoras en procesos interno:** Una buena gestión de comercio online permite optimizar el proceso completo de los pedidos y poder adaptar mejor el stock disponible a la demanda.
- **Ahorro de tiempo para clientes:** Los clientes finales aprovecharán el ahorro de tiempo considerable al evitar tener que visitar físicamente la tienda.
- **Ampliar Mercado:** En el comercio online no hay limitaciones geográficas, por lo que se puede llevar el negocio hasta el punto que uno desee.
- **Sin barreras de horario:** Permite tener disponible y abierto al cliente las 24 horas del día y los 7 días a la semana.
- **Estrategias de Marketing:** El E-Commerce ofrece una mayor facilidad y adaptación a desarrollar diferentes estrategias de marketing.
- **Más Información al Cliente:** Al contar con una web/plataforma online te permitirá dar más información al cliente.
- **Digitalización del negocio:** El comercio online permitirá la opción de digitalizar completamente o parcialmente tu negocio y poder tener un mayor control de las ventas realizadas.

2.2.4.2 INCONVENIENTES DEL E-COMMERCE

- **Dependencia de Tecnología:** El modelo de negocio estará completamente ligado a la tecnología, de ahí que cualquier problema o incidencia con esta puede derivarse en problemas directos en nuestro negocio. Una caída de servidores provocará una caída de ventas con su repercusión correspondiente (ventas y satisfacción de clientes).

- **Seguridad:** Se corre el riesgo de tener ataques de ciberseguridad como phishing (robos de claves) y actos que perjudiquen el negocio y la experiencia del cliente en nuestra tienda online.
- **Logística y Distribución:** Para todos los pedidos de productos físicos serán necesario contar con una buena logística que nos garantice una buena gestión del producto y una correcta entrega a tiempo al cliente final. De lo contrario, la experiencia del cliente será negativa y habremos perdido un potencial cliente.
- **Competencia:** Debido a su “fácil” y rápida puesta en marcha de este tipo de negocio, la competencia aumentará considerablemente. Aunque este aspecto no debe de preocupar demasiado, ya que si se dispone de un buen servicio al cliente y de calidad esto se hará notar.
- **Consumidores:** Aunque cada día se suma más público a las compras online, aun queda parte de la población que es reacia al cambio y no opta por estas opciones alternativas. Esto hace que desde un principio se tenga que tener muy en cuenta y analizado el público al que ira dirigido nuestro producto.
- **Fidelizar clientes:** Debido a la alta competencia del mercado online, el poder fidelizar un cliente será todo un reto.
- **Gastos de envío:** Los gastos de envío puede llegar a ser una barrera para ciertos clientes y ciertas compras, sobre todo para aquellas de un bajo volumen.
- **Consumidor impaciente:** En ciertas ocasiones, los consumidores somos demasiados impacientes, esto puede ocasionar que en un momento dado el cliente quiera tener más información sobre el producto y la quiere en el momento, lo que puede derivarse en la perdida de venta si la gestión de la web o plataforma no es correcta. Adicionalmente, en numerosas ocasiones queremos comprar algo y tenerlo con

nosotros en cuanto antes, por lo que puede inclinarse en realizar la compra en otro lugar con un tiempo de entrega menor.

2.3 MUNDO DEL MARKETPLACE

Si pensamos en una agrupación de tiendas o comercios seguro que se nos viene a la mente un centro comercial, en el cual podemos encontrar una gran variedad de tiendas de diferente índole y las cuales podemos realizar todo tipo de compras.

Ahora bien, imagina tener todo esto en el universo digital, seguiría siendo lo mismo, pero ahora con la ventaja de poder visitar las tiendas desde cualquier lugar y en cualquier momento, tan solo teniendo acceso a internet desde un ordenador o smartphone.

Esto que ahora mismo tenemos en mente, se llama MarketPlace, y consiste en una plataforma online la cual agrupa distintos comercios en una misma WEB o APP y en la cual cada comercio pone en venta sus productos cara a todos los usuarios y clientes que visitan la plataforma de MarketPlace.

Actualmente, los MarketPlace son responsables de alrededor del 40% del comercio online a nivel mundial, y seguro que todos hemos escuchado hablar del gigante Amazon, pues bien, se trata del mayor MarketPlace que actualmente opera a nivel mundial y es líder en el sector del comercio electrónico.

3. PRESENTACION DEL PROYECTO

Una vez conocido un poco sobre el sector del E-Commerce y la Logística, vamos adentrarnos en el proyecto que este documento recoge. Para ello, empezamos con una presentación a modo de conocer el origen de la idea de negocio y su motivación, seguiremos hablando de que trata dicho proyecto y a quien ira dirigido, por último, se verá el Cómo se comenzará a desarrollar.

3.1 MOTIVACION

El origen de este proyecto e idea de negocio reside en su motivación, que, sin más, es poder y conseguir aportar competencias a los pequeños comercios instaurados en las ciudades con sus tiendas físicas. El fin de estas competencias es permitirles competir en el mundo tan globalizado y externalizado en el que nos encontramos, aportándole un servicio digital con el que podrán potenciar sus ventas y aumentar sus beneficios, haciéndoles partícipes de una plataforma de comercio online con base de MarketPlace.

Paralelamente, la problemática del tiempo libre de la población joven hace que el desarrollo de esta plataforma E-Commerce aporte un importante valor a aquellas personas que necesiten realizar dichas compras y no dispongan del tiempo ni medios para ello.

3.2 IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio que se desarrolla en este proyecto es la creación de una plataforma digital (Online) basada en MarketPlace, la cual integrará cada una de las tiendas y pequeños comercios distribuidos físicamente por todas las ciudades, los cuales están sufriendo una gran pérdida de ventas importantes debido a las grandes superficies y ventas online.

La plataforma contará con servicio Web y con servicio de App, siendo así visitable desde cualquier lugar (con conexión a internet) y en cualquier momento.

Dentro de la plataforma, las tiendas estarán clasificadas según su sector y localización, haciendo así más fácil la búsqueda y compra a los consumidores. Estos, podrán ver donde se encuentra la tienda y elegir el método de recogida (en tienda o envío), comunicación por chat o llamada directamente con el comercio, soporte de Call Center de la plataforma y una serie de opciones que consigan hacer una experiencia única de compra.

Gracias a esta plataforma digital, todos los comercios que se adhieran al proyecto podrán ofrecer y vender sus productos de una manera fácil e intuitiva, accediendo así de una manera rápida y segura al E-Commerce y poder seguir aprovechando su comercio de toda la vida al máximo.

Una de las claves de la línea de negocio de este proyecto es que al tratarse de tiendas que ya existen físicamente repartidas por la ciudad, nos ahorramos la parte de la logística correspondiente al almacenamiento, estando el producto ya cerca del cliente final. Esto nos permitirá tiempos de entrega reducidos satisfaciendo así una de las necesidades básicas del cliente final.

Por otro lado, al tratarse de un negocio digital, se gestionará y recogerá una cantidad importante de datos e información que se le ofrecerá a las tiendas, aportándole un valor significativo y útil para su negocio. Información como Inventarios, gestión de stock, distribución de ventas realizadas, visitas a sus productos ...

La idea de negocio está destinada al sector de la Moda al ser este en el que más ventas se produce y más atracción tiene hacia los consumidores. Inicialmente se lanzará un MVP (Minimum viable product) focalizado en la sección del calzado y complementos. Este MVP contendrá las características suficientes para satisfacer las necesidades iniciales de los clientes y proporcionar retroalimentación para el desarrollo del negocio en el futuro.

3.3 ¿A QUIEN VA DIRIGIDO?

Esta plataforma MarketPlace va dirigida principalmente a dos tipos de agentes, que harán posible las ventas en ella.

Por un lado, dirigida a los comercios/tiendas, con la intención de que estos puedan ofrecer sus productos a los clientes de una manera virtual y digital vía App y web ya que estos pequeños empresarios, en su mayoría, no disponen de los recursos suficientes para la creación de su propia

página web para poder competir con las grandes empresas y superficies de hoy día como puede ser Zalando, Privalia, Amazon, Asos...

Por otro lado, está dirigida a los clientes finales, proporcionándoles una opción de compra segura con diferentes opciones de envíos y recogida en tienda, de confianza y garantía tratándose de comercios existentes físicamente y que podrá encontrar cerca a su domicilio o localización.

Estos clientes finales serán los usuarios de nuestra plataforma, por lo que sin ellos el proyecto no tendría lugar y es por eso que tengan gran importancia para el proyecto que será desarrollado siempre pensando en el cliente final, bajo la filosofía “El cliente en el centro”.

En cuanto a estos clientes finales, no hay limitación de sexo ni edad, aunque al principio nuestro público objetivo estará comprendido entre los 24 y 48 años de edad y haciendo más de hincapié en el sexo femenino.

En cuanto a la localización, el MVP empezará en la ciudad de Madrid debido a su gran número de personas que cumplen con los requisitos buscados. Estos requisitos serán expuestos y detallados más adelante.

3.4 ¿CÓMO?

La idea de negocio se llevará a cabo partiendo de un MVP, que tendrá las características y cualidades necesarias para satisfacer la necesidad en el cliente final, y a su vez provocar una retroalimentación al proyecto. De esta forma, el proyecto podrá ir modificando y pivotando hacia un sitio u otro según lo requiera el mercado haciéndose cada vez un hueco más grande en él.

Este inicio del proyecto estará basado por la metodología Lean Startup, la cual nos permite acortar los ciclos de desarrollo, adoptando una experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, continuos lanzamientos iterativos para conseguir ganar una valiosa retroalimentación de los clientes finales y tener un aprendizaje que permita pivotar hacia un terreno más valioso.

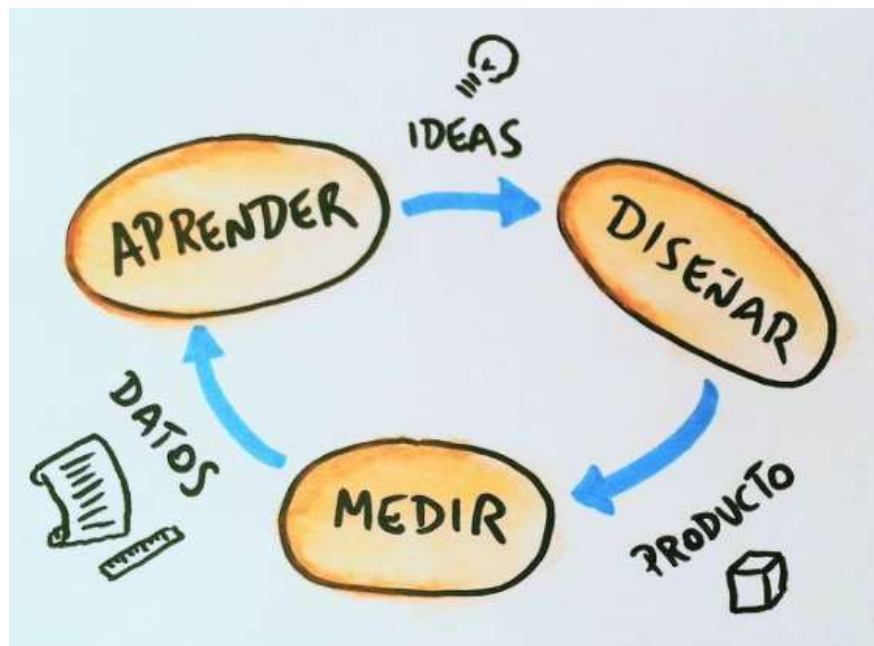


Ilustración 6: Metodología Lean Startup

La Metodología Lean Startup se resume en tres etapas iterativas, una detrás de otra, con las cuales se consigue un producto final cada vez más viable y exitoso en el mercado que resuelve mejor la necesidad de nuestro cliente.

Empieza por diseñar el producto/negocio a partir de unas ideas, datos e investigaciones iniciales, una vez lanzado el producto al mercado toca medir y recopilar datos del funcionamiento de nuestro producto, posteriormente analizar estos datos recogidos. Del análisis de datos se extrae un aprendizaje e ideas nuevas que mejorarán el producto inicialmente lanzado, por lo que este se modificará y se lanzará al mercado una nueva versión del producto/proyecto.

Como vemos, esta metodología es iterativa, pasando por las mismas etapas, pero con la diferencia que cada vez se va consiguiendo mayor información que nos permite pivotar de una manera más acertada y encaminar el proyecto correctamente al éxito.

Destacar que en este proceso el Feedback del cliente es muy importante, ya que sin él nos quedamos sin la voz del cliente, que será clave en la toma de decisiones a la hora de avanzar en nuestro proyecto.

La plataforma a desarrollar será fácil e intuitiva de usar, eliminando cualquier fricción que se le pueda presentar al cliente y pueda ocasionarle la decisión de no realizar la compra.

En la web o App, se encontrarán todos los productos de los comercios asociados clasificados y divididos según la tipología a la que pertenezcan, siendo así fácil de encontrar y visualizar por parte del consumidor.

Para el MVP de nuestro proyecto nos centramos en la sección del calzado, siendo ampliable a otras secciones o áreas en el futuro.

En nuestro caso, la primera división será dependiendo del sexo, habrá una sección destinada al calzado femenino y otra sección destinada al calzado masculino. Dentro de cada una de ellas se dividirá en diferentes tipologías según corresponda. Una posible clasificación puede ser la siguiente:

SECCION MUJER	SECCION HOMBRE
Zapatillas	Zapatillas
Zapatillas deportivas	Zapatillas deportivas
Zapatillas planas	Mocasines
Botines	Zapatos abiertos
Botas	Zapatos con cordones
Sandalias	Sandalias
Zapatos altos	Nauticos
Zapatos de salon	Alpargatas
Zuecos	Zapatos de traje
Chanclas	Botas y Botines
Zapatillas de casa	Zapatillas de casa

Ilustración 7: División de productos

En cada una de estas tipologías el cliente final encontrara todos los productos de este filtro, y cada uno de ellos vera que comercio es quien lo vende. En el caso de que existan mas de un comercio con el mismo producto el cliente final podrá configurar la APP para que le aparezca el más barata, más caro, más cercano...

El cliente final seleccionará el producto y lo añadirá al carrito de compra. Una vez acabado de llenar el carrito se pasa al proceso de compra donde el cliente podrá el método de envío o recogida y el método de pago según sea la forma de envío.

Métodos de recogida y envíos: El cliente elegirá el que mejor le convenga y se ajuste a su disponibilidad y necesidad. Tendremos los siguientes:

- Recogida en tienda. Este método estará disponible para recoger el producto en la tienda físicamente en el horario de apertura que será mostrado al cliente en este punto.
- Envío estándar 24-48 horas. El cliente final recibirá el pedido en su residencia o punto de recogida que indique.
- Envío Urgente 24 horas. El cliente dispondrá de su producto en 24 horas.
- Envío Personalizado. El cliente podrá indicar punto de entrega y franja horaria.

Métodos de Pago: El cliente final podrá elegir entre varias formas de pago:

- Tarjeta de crédito (Visa o MasterCard)
- PayPal
- Pago en tienda.
- Pago contrarrembolso
- Google Pay y Apple Pay (A incorporar en un futuro)

La gestión del transporte, al tratarse de un MVP y del comienzo del proyecto será gestionado por la empresa externa, OUTVIO. Esta empresa se encarga de gestionar todo el transporte de pedidos con múltiples transportistas en España. Además, acepta los precios de envío que nosotros tengamos en el contrato con el o los transportistas en correspondientes. Outvio, también nos realizará la integración de datos del seguimiento de nuestro pedido, ofreciendo así a nuestro cliente final un control en todo momento de su pedido.

Este servicio de Outvio nos costará una cantidad de 99 € al mes, que contará como gasto fijo en nuestra planificación de costes.

Plan	Descripción	Precio
LAUNCH	Para tiendas online que están empezando y quieren ofrecer una experiencia de compra inigualable.	€29 AL MES
GROW	Para tiendas online en crecimiento, que buscan flujos de trabajo que les lleven al éxito.	€99 AL MES
CONQUER	Para tiendas online consolidadas que buscan hacer crecer sus ventas y optimizar su operativa de una manera simple y flexible.	€199 AL MES

Ilustración 8: Planes ofrecidos por OUTVIO

Como vemos en la anterior imagen, el Plan que en nuestro caso elegimos se tratará del Plan GROW, debido a todo lo que nos ofrece solo por 99 € al mes. Entre lo ofrecido por este plan cabe destacar:

- Envíos en 24-48 horas.
- Tarifas personalizadas: Nos da el margen y la posibilidad de traer tarifas que hayamos conseguido en contratos con transportistas. En cuanto el volumen empiece a crecer será más fácil llegar a mejores contratos con los transportistas.
- Seguimientos de pedidos integrados.
- Gestión de devoluciones, Logística Inversa. Este es un punto muy a tener en cuenta debido a que la parte de las devoluciones y la Logística Inversa en general supone un impedimento a la hora de comprar online y con esta integración estaríamos aportando un valor añadido a nuestro servicio.
- Envíos de emails personalizados con nuestra imagen corporativa.
- Atención al cliente a todo lo que respecta el envío.

Por último, en el momento que el pedido haya sido entregado a nuestro cliente, se le ofrecerá la opción de dar una valoración rápida del servicio ofrecido. Este Feedback estará compuesto por 4 partes o preguntas.

- Valoración del servicio ofrecido por el MarketPlace.
- Valoración del servicio ofrecido por el comercio.
- Valoración del servicio ofrecido por el transportista.
- Comentario a añadir.

En cada uno de los 3 primeras partes el cliente podrá dar una puntuación que ira del 1 al 5.

Por otro lado, para conseguir que el cliente rellene el pequeño cuestionario para entregarnos su Feedback se le dará un bono de puntos cada vez que rellene el cuestionario. Con esta medida también aumentaremos la fidelidad del cliente hacia nuestra plataforma.

4. ANALISIS DEL CLIENTE Y MERCADO

Una vez introducido la Idea de Negocio, es hora de conocer un poco al que será nuestro cliente potencial, nuestro Target, para ello, haremos un pequeño análisis de los principales problemas que el cliente encuentra a la hora de comprar en tiendas físicas o en tiendas online. De forma paralela, no olvidaremos la importancia que tiene conocer el mercado en el cual nos moveremos y nuestros principales competidores.

Para todo esto, en este apartado, veremos cuales son los principales problemas detectados entre el público general de una población como Madrid. Estos problemas tendrán unos factores que los originan que intentaremos descubrirlos y atacarlos. Además, el cliente tiene una necesidad que satisfacer, la cual, nuestro servicio debe de complacerla para poder atrapar la su atención, su compra y su fidelidad.

De forma análoga a la que realizaremos con el cliente final (consumidores), haremos con los comercios que venderán sus productos en nuestra plataforma. Al fin y al cabo, también debemos de ser atractivos hacia estos y aportarles un valor añadido extra que no conseguirían sin nuestra colaboración.

De esta forma, estaremos más preparados para afrontar el reto de hacer partícipes de nuestra plataforma a una red extensa de comercios y a un público objetivo en el que cumpliremos sus expectativas y necesidades de compra.

4.1 PROBLEMA Y NECESIDAD

Para poder hacer un correcto análisis de los principales problemas y necesidades de las diferentes partes o agentes que participaran en nuestro Marketplace dividiremos en dos partes. En primer lugar, se analizará la parte de los negocios o comercios a quien debemos de vender nuestro servicio de plataforma para que así se unan a nuestro negocio y hacer posible un aumento de su facturación. En segundo lugar, veremos la parte que corresponde con el cliente final, el consumidor al que debemos de dirigirnos y satisfacer su necesidad.

4.1.1 PROBLEMA Y NECESIDAD DE LOS COMERCIOS

El primer y principal problema en los comercios locales se trata directamente con la disminución y decadencia de estos. En los últimos años, este sector está sufriendo grandes disminuciones de ventas y beneficios, acarreado todas las consecuencias que esto deriva, en muchas ocasiones el cierre del comercio por falta de facturación.

Esto mismo, ya lo presentaba el 23 de septiembre del año 2018 el periódico El País con un análisis realizado en la ciudad de Madrid (Ciudad donde se lanzará nuestro MVP), el problema es que la situación no ha cambiado, sino que se puede apreciar cómo va a más.

Este análisis de El País comenzaba con el siguiente titular:



Ilustración 9: Titular de El País el 23 de septiembre de 2018

En este artículo, nos presenta la dura realidad para los pequeños comercios, y es que desde el 2010 hasta el 2018, aproximadamente un 8 % de comercios locales (excepto comercios de vehículos de motor) se han visto obligados a cerrar sus puertas debido a su baja facturación e imposibilidad de sostener el negocio.

Este porcentaje, implica de media un 1 % anual, pero la realidad es que en los últimos tres años del estudio (2015 al 2018) se redujo un 4 %, que corresponde con el mismo porcentaje que en los primeros 5 años del estudio (2010 al 2015), por lo que extraemos que la decadencia no solamente no para, sino que está en aceleración.

Estos datos, nos da a entender la complicada situación que están viviendo los pequeños comercios locales, que en esta línea tienen un alto peligro de desaparición.

A continuación, se muestra una gráfica incluida en el artículo mencionado de El País, y del cual se han obtenido los valores comentados en líneas anteriores.

Descenso del número de comercios activos

Locales activos de venta al por menor, excepto de vehículos de motor, en la Comunidad de Madrid.

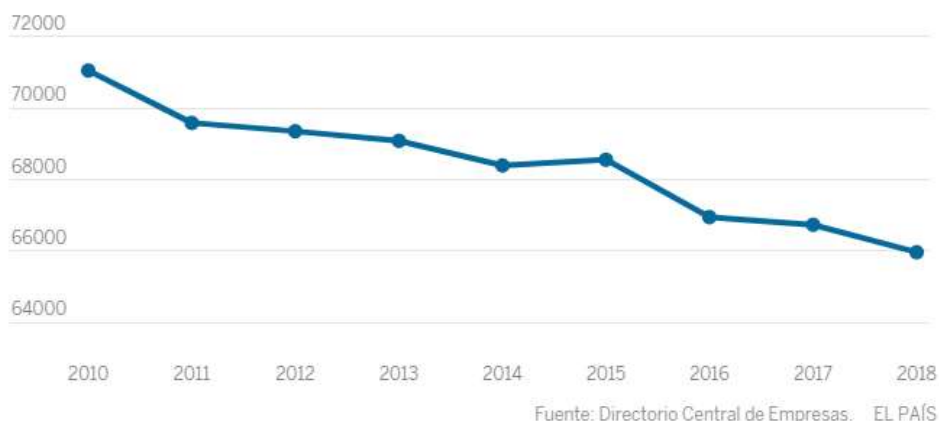


Ilustración 10: Disminución de comercios locales en Madrid desde el 2010 al 2018

Este gran problema podemos afirmar que tiene dos factores principales, que son, por un lado, el gran avance de la comercialización online de productos y servicios (Desarrollo del E-Commerce) y por otro lado está la alta competencia entre todas las empresas y las grandes plataformas que han conseguido reducir los precios de una forma muy difícil de alcanzar por los pequeños negocios.

Por tanto, podemos decir que problema de decadencia está directamente ligado al aumento de ventas de las plataformas online. La gran comercialización online de productos y servicios junto al gran auge del E-Commerce y los bajos costes de las competencias y grandes superficies provocan que cada día los pequeños comerciantes vean más difícil su trabajo.

Este hecho podemos contractarlo con un estudio reciente (junio de 2020) del INE (Instituto Nacional de Estadística), el cual nos refleja el aumento en porcentaje del gasto por internet de los hogares españoles en los últimos años.

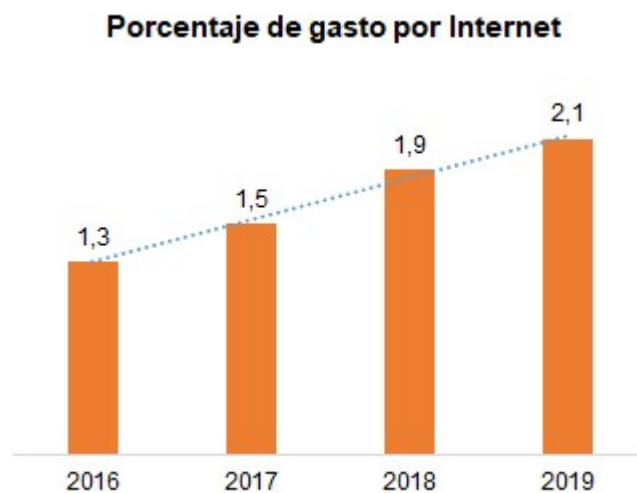


Ilustración 11: Aumento del gasto en compras online en hogares de España. Valores en %

Según este estudio uno de cada tres hogares españoles realizó alguna compra por internet. En 2019, estas compras fueron el 2.1 % de todo el gasto en consumo de los hogares, y como vemos en el gráfico de barras superior es casi un punto más que en el 2016.

Para llegar a conocer un poco más el reparto de estas ventas online, el INE nos ofrece también la distribución del gasto según grupos o áreas de negocios.

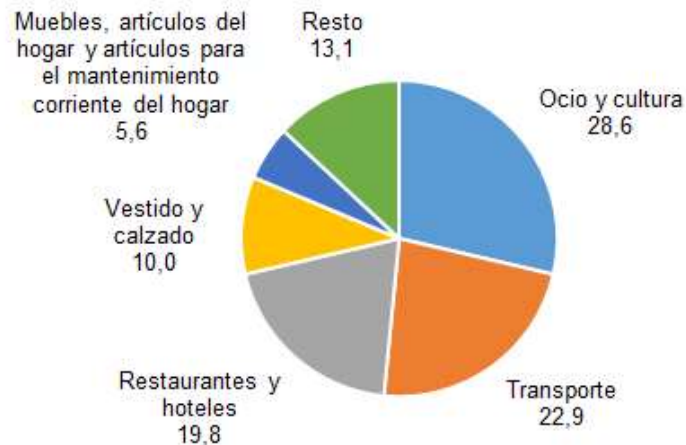


Ilustración 12: Distribución del gasto online de los hogares españoles por grupos en 2019

Como podemos ver, el área que ocupa nuestro proyecto acoge un valor cercano al 10 %, lo que nos ofrece un amplio margen de maniobra en cuanto posibles ventas.

Como se ha podido ver en los estudios anteriores, estamos ante un problema crítico para muchos de los comercios que nos rodean en nuestras ciudades, de ahí la necesidad de ayudar y aportar una herramienta solida que pueda hacer convertir a estos negocios en empresas competitivas y rentables para sus dueños.

Las necesidades básicas se pueden resumir en 3 puntos:

- Frenar la decadencia de los pequeños comercios y negocios locales. Nuestro proyecto debe de aportar un valor que haga de estas empresas negocios competitivos.
- Introducir a estos comercios en el mundo digital y venta online. Viendo los estudios anteriormente comentados, está clara la dirección del mercado y quien se separe de el tendrá duras consecuencias. Por este motivo, la necesidad de que se unan a una plataforma digital donde puedan ofrecer sus productos y así realizar mayores ventas.
- Aumentar las ventas y margen de beneficio. El objetivo no queda solamente en aumentar las ventas, sino también en aumentar su margen de beneficio. Esto

último era posible con la ayuda de la gestión interna que ofrecerá la plataforma de Marketplace, por ejemplo, con una mejor gestión de stock.

4.1.2 PROBLEMA Y NECESIDAD DE CLIENTES FINALES

Si nos pasamos a hablar de los clientes finales, los cuales serán nuestros consumidores podemos encontrar varios tipos de problemas, los cuales deberemos de tener controlados y ofrecerles una alternativa que satisfaga sus necesidades.

El problema general y más extendido es la falta de tiempo libre. Hoy día el estilo de vida ha cambiado de tal forma que la mayoría de consumidores nos falta tiempo en el día, y sea debido al trabajo o gestiones personales de cada uno.

Además, se le añade el problema de que cuando estos usuarios van a la tienda a comprar, se encuentran que cada vez las tiendas estas más distinguidas y clasificadas entre si, por lo que pierden más tiempo en encontrar la tienda correcta y posteriormente el producto que desea.

Según el artículo publicado por economiadehoy.es el 1 de febrero del 2017, casi el 50% de los españoles afirman no tener tiempo libre entre la semana.

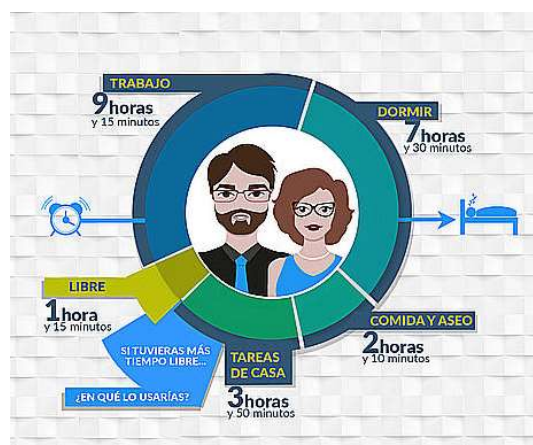


Ilustración 13: Ocupación del tiempo en el 50 % de españoles

Ante este problema nace la necesidad de poder realizar comprar utilizando el menor tiempo posible, y es aquí donde entra en juego el gran auge de las ventas online y con ello nuestra plataforma de venta.

Por otro lado, y entrando en el terreno de la venta online, nos encontramos con los varios problemas que hacen al cliente final no decantarse por la compra online. Estos motivos son los recogidos en el estudio del periódico El País mencionado en el punto anterior. Se presenta en el siguiente gráfico.

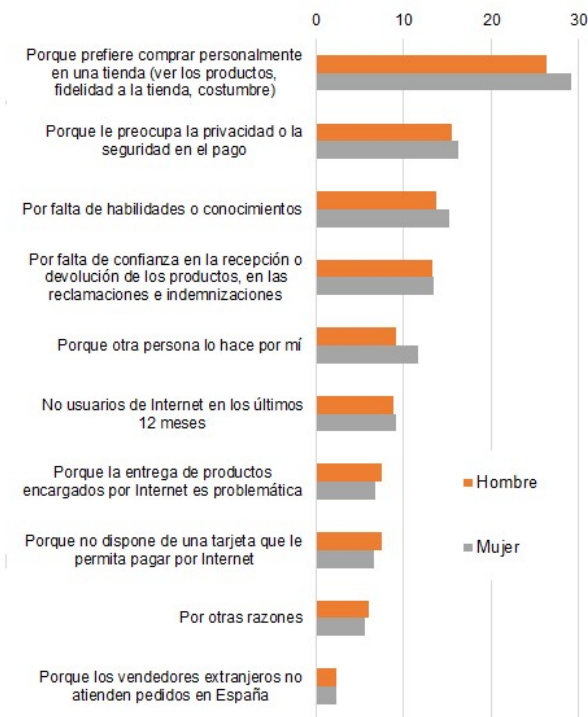


Ilustración 14: Principales motivos para no realizar compras online en %

Si nos fijamos, entre los primeros motivos encontramos los siguientes:

- Con casi un 30 %, porque prefieren realizar las compras personalmente en tienda para ver los productos. Este motivo, es altamente importante ya que muchos clientes quieren ver y tocar el producto antes de llevárselo a casa.

De aquí, sacamos uno de nuestros mayores beneficios y puesta en valor y es que nuestra plataforma al incorporar negocios físicos en la ciudad, el cliente final podrá ir a recoger su compra al comercio, viendo así la calidad del mismo antes de ir a casa.

- Con un 18 % (Aprox), porque le preocupa la privacidad o la seguridad en el pago. Para evitar esta fricción, se ofrece diferentes opciones de pago, entre ellas la opción de contrarrembolso o la opción de pago en la tienda a la hora de recogida.
- Con un 15 % (Aprox), por falta de confianza en la recepción o devolución de productos. Nuestro servicio tendrá una gestión interna de Logística Inversa que ofrecerá al cliente una recogida del producto gratuita, además, al tratarse de comercios físicos el mismo consumidor podrá realizar la devolución en tienda.

De esta forma, con nuestro servicio de plataforma estaremos satisfaciendo las necesidades que buscan los consumidores, que para resumir son:

- Necesidad de comprar de un modo rápido y agilizado.
- Necesidad de comprar sin introducir datos bancarios en páginas o comercios online.
- Necesidad de poder programar una entrega según sus necesidades de tiempo.

Como vemos, las tres necesidades están cubiertas con nuestra plataforma de MarketPlace, gracias a propio hecho de que será accesible vía APP desde cualquier sitio y hora, los comercios que venden sus productos se tratan de negocios locales y físicos repartidos por la ciudad y por último el gran abanico de opciones de pago ofrecidas sin necesidad de introducir datos bancarios.

4.2 COMERCIOS Y CLIENTES

Entenderemos como Comercios a cada uno de las tiendas/negocios que se unirán a nuestra Plataforma para así ofrecer sus productos a los usuarios.

Por otro lado, entenderemos como clientes o usuarios finales a las personas que accedan a la plataforma con el fin de adquirir un producto.

4.2.1 COMERCIOS

Nuestra plataforma de Marketplace está destinada a incorporar los pequeños comercios locales que están distribuidos por la ciudad de Madrid, dejando a un lado las empresas multinacionales y grandes superficies.

La idea es que dentro de la plataforma los comercios estén divididos y clasificados en diferentes disciplinas, según al sector que pertenezcan y se dediquen. Cada uno, tendrá una configuración y filtros dedicados especiales de su sector.

Los distintos sectores que nos podemos encontrar son los siguientes:

- Moda: Destinado a aquellos negocios que se centran en la venta de ropa, calzado, complementos, tiendas de deporte...
- Salud: Destinado al cuidado personal y salud, como Farmacias, centros de belleza, clínicas...
- Alimentación: Destinado a los que ofrecen comida como pequeños supermercados, fruterías, carnicerías, pescaderías...
- Juego, Ocio y Electrónica: Destinados a cubrir aquellos negocios relacionados con la venta de juegos, consolas, juguetes, imagen, sonido, hardware...
- Educación: destinado a negocios como librerías, papelerías, academias...
- Servicios de Casa: Destinado para aquellos negocios que se centran en proporcionar un servicio a domicilio como son los fontaneros, carpinteros, electricistas, limpieza de hogar...

Como ya se ha comentado anteriormente, el MVP de esta plataforma solamente contara con un área de uno de los sectores comentados. Se trata del sector de la Moda, especialmente en el área del Calzado.

Empezar con esta área, nos ayudará afianzarnos con el público, recoger datos y Feedback de nuestros clientes y nuestras ventas, de esta forma se podrá ir agrandando el circulo de comercios y las tipologías de productos que se venderán en nuestro Marketplace.

¿Por qué el sector de la Moda y Calzado?

Para la elección del sector con el cual se empezará el proyecto se ha tenido en cuenta un pequeño estudio experimental realizado en una zona en concreto de Madrid.

El estudio se ha basado ver la tipología de todos los comercios locales distribuidos por el barrio de Ciudad Lineal, (Madrid) obteniendo la siguiente gráfica.

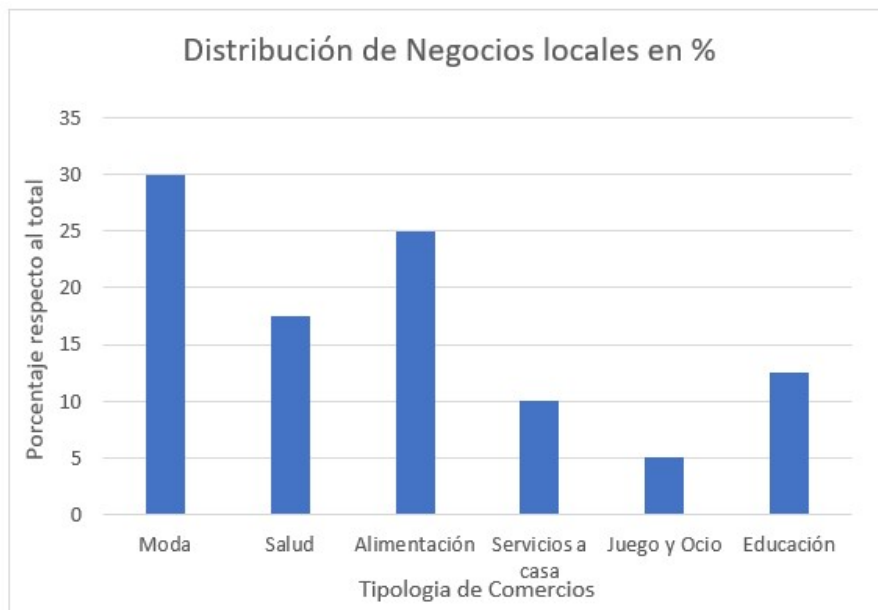


Ilustración 15: Tipologías de comercios locales en Ciudad Lineal - Madrid

Para el estudio se ha tenido en cuenta una cantidad total de 75 comercios distribuidos por la zona.

Como vemos en la gráfica, el sector con mayores tiendas ha sido el sector de la Moda con un 30 % de las tiendas visitadas, de ahí centrarnos en este sector como el predominante en nuestro MVP.

Dentro del sector de la Moda se decide centrarnos en el calzado debido a los siguientes motivos:

- Fácil clasificación y segmentación de productos.
- Gran afluencia de tiendas locales.
- Fácil estandarización de envíos al tratarse de bultos con dimensiones muy similares.

La principal división de nuestra Plataforma será según el sexo y según la tipología de calzado que se busque. Como se indicó en el punto 3.4, la división es la siguiente.

SECCION MUJER	SECCION HOMBRE
Zapatillas	Zapatillas
Zapatillas deportivas	Zapatillas deportivas
Zapatillas planas	Mocasines
Botines	Zapatos abiertos
Botas	Zapatos con cordones
Sandalias	Sandalias
Zapatos altos	Nauticos
Zapatos de salon	Alpargatas
Zuecos	Zapatos de traje
Chanclas	Botas y Botines
Zapatillas de casa	Zapatillas de casa

Ilustración 16: División de productos

A este punto añadir también, que el sector de la Moda es aquel con más compras online realizadas durante el año 2019 en España. Dato que se expone en el siguiente punto según estudio.

4.2.2 CLIENTES FINALES

El mercado de usuarios al que podemos acceder con nuestra plataforma es muy amplio ya que podemos llegar a todo el público que utilice y este habituado a manejar herramientas digitales. Para cerrar el público objetivo y dirigirnos a un público determinado deberemos clasificar a estos por edades, sexo y aficiones ya que no todos nos comportamos de igual forma ni compramos los mismos productos.

La primera división que haremos era en cuanto al sexo. La App/Web contará con ventanas personalizadas según el sexo que se indique, mostrándoles productos o temas de mayor interés.

En cuanto a público objetivo, se dará más importancia al sexo femenino ya que según un estudio del Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (ONTSI) afirma que las mujeres son más propensas a realizar compras en el sector de Moda, mientras el sexo masculino lo hace en el sector de la Electrónica y reservas de alojamientos.

Basándonos en el informe “El comercio electrónico B2C en España 2019” Edición 2020 realizado también por el ONTSI, extraemos la siguiente información, la cual nos será de bastante utilidad para fijar nuestro Target en el apartado 7.1.



Ilustración 17: Portadas del Informe B2C del ONTSI

¿Cuál es el perfil del comprador online en España?

Del informe mencionado y realizado por la ONTSI, vemos que el comprador online en España puede ser hombre o mujer indiferentemente ya que la diferencia entre ambos sexos es muy pequeña, 50,4 % frente a un 49,6 % respectivamente.

La media de edad del comprador Online es de 44 años, un 23,5 % están entre los 35 y 44 años de edad y un 22,5 % entre los 45 y 54 años de edad. Entre estos perfiles nos encontramos que en el rango de 25 a 34 años son los que más compran, superando las 3 compras online mensuales.

Paralelamente, el 53,7 % de los compradores online cuentan con estudios universitarios por lo que podemos deducir que el perfil del comprador online tiene un nivel de estudios medio-alto.

El 60,5% posee una posición laboral activa y la gran mayoría de consumidores con unos ingresos superiores a 900 euros mensuales.

Además, de este informe extraemos también que, de media, los compradores online realizan una media de 30 compras anuales a través de web o plataformas digitales.

¿Cuáles son las principales ventajas de comprar Online?

Según este informe, nos indica que los principales motivos de las compras online según los consumidores son los siguientes:

- El 63,3 % hace referencia a la comodidad de compra.
- El 50,4 % hace referencia a la rapidez y ahorro de tiempo.
- El 36,6 % hace referencia a la facilidad de compra y poder conseguir información de los productos.

¿En qué sector se compra más online?

Los sectores o categorías de productos que más han sido demandas den el 2019 han sido las siguientes:

- Ropa, Calzado y complementos con un 59,2 %.
- Reservas de alojamientos y turismo con un 52,1 %.
- Venta de entras a espectáculos y eventos con un 49 %.

- Billetes de transporte con un 45,3 %.
- Servicio de comida a domicilio con un 38,5 %.

4.2.3 DATOS DE INTERES OFRECIDOS POR ONTSI

En este punto se mostrará algunos datos y graficas de interés ofrecidos en el estudio realizado por el ONTSI y mencionado anteriormente.

Respecto a datos podemos encontrar:

- El 96,1 % de los consumidores online dicen haber repetido comprar en los mismos puntos de ventas online (plataformas o webs propias).
- Una de las piezas clave para la satisfacción del cliente final son los envíos a domicilio gratis, el 74,4 % lo valora muy positivamente.
- El 62,9 % de los consumidores se fijan en el tiempo de entrega.
- El 60,9 % la posibilidad de tener presente un seguimiento de la compra.

Respecto a graficas de interés nos encontramos con las siguientes:

El volumen de negocio del comercio electrónico aumenta hasta los 50.000 millones de euros.

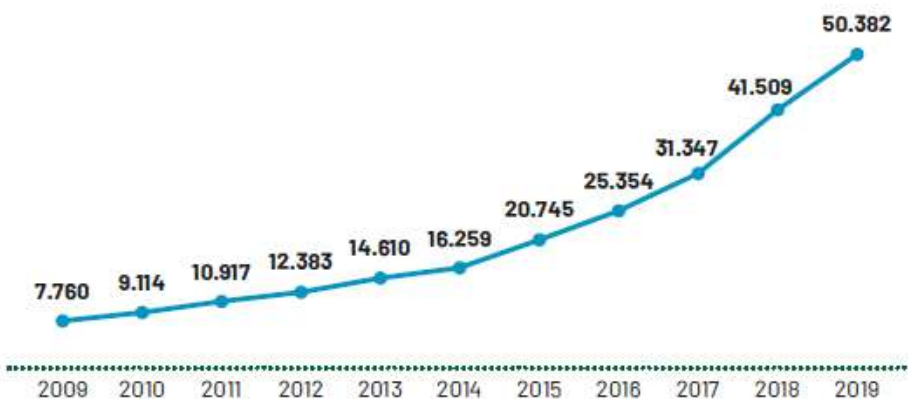


Ilustración 18: Volumen de negocio en comercio online B2C en España. Millones de €

Como vemos, la curva es totalmente positiva en cuanto a la venta y crecimiento del comercio electrónico en España durante los últimos años, consiguiendo superar los 50 mil millones de euros en 2019.

Características principales de los usuarios de internet, diferenciación entre internautas (público que usa habitualmente internet), compradores online y no compradores online.

		INTERNAUTAS	COMPRADORES	NO COMPRADORES
TOTAL		91,0	78,4	23,6
GÉNERO	Hombres	49,5	50,4	46,5
	Mujeres	50,5	49,6	53,5
EDAD	16-24 años	12,5	13,3	10,0
	25-34 años	15,5	17,0	10,6
	35-44 años	22,2	23,5	18,1
	45-54 años	22,4	22,5	22,2
	55-64 años	17,5	15,6	23,8
	65-74 años	9,9	8,2	15,3
TAMAÑO DE HÁBITAT	Menos de 10.000 habitantes	18,4	17,5	21,2
	De 10.000 a 20.000 habitantes	11,3	11,5	10,5
	De 20.000 a 50.000 habitantes	15,4	15,1	16,4
	De 50.000 a 100.000 habitantes	12,8	13,0	12,2
	Más de 100.000 habitantes y capitales de provincia	42,2	42,9	39,7
NIVEL DE ESTUDIOS	Sin estudios	0,5	0,4	1,2
	Primaria	3,2	2,1	6,7
	Secundaria (ESO)	4,1	3,2	6,9
	Secundaria (Bachillerato)	17,4	16,5	20,5
	Formación profesional	25,1	24,1	28,1
	Estudios superiores	49,7	53,7	36,6
NIVEL DE INGRESOS EN EL HOGAR	Menos de 900 euros	11,5	9,1	19,3
	Entre 900 y 1.599 euros	27,8	27,0	30,2
	Entre 1.600 y 2.499 euros	31,2	30,1	34,5
	Entre 2.500 y 2.999 euros	15,2	16,7	10,2
	3.000 euros o más	14,3	17,0	5,7
OCUPACIÓN	Estudiante	8,9	9,5	7,1
	Ocupado/a por cuenta ajena	50,7	53,4	42,3
	Ocupado/a por cuenta propia	6,6	7,1	5,1
	Labores del hogar	16,0	15,0	18,9
	Parado/a	4,0	3,5	5,8
	Jubilado/a	13,7	11,6	20,8

Ilustración 19: Distribución de Internautas por perfil sociodemográfico en %

Como vemos en la tabla, los perfiles que más compras online realizan son Hombres y mujeres por igual, comprendidos entre los 25 y 54 años, residentes en ciudades muy pobladas (más de 100.000 habitantes), con niveles de estudios medios – altos, unos ingresos mensuales superiores a 900 Euros y activos laboralmente.

Por último, respecto al informe ofrecido por el ONTSI, se muestra una gráfica donde se ve que el perfil que más compras online realiza es aquel que se encuentra en pareja y con hijos.



Ilustración 20: Clasificación consumidores según situación del hogar en %

En la siguiente gráfica, vemos según datos recogidos por en Instituta Nacional de Estadística (INE), como la mayor densidad de población en la comunidad de Madrid se centra en el rango comprendido entre los 35 y los 54 años de edad.

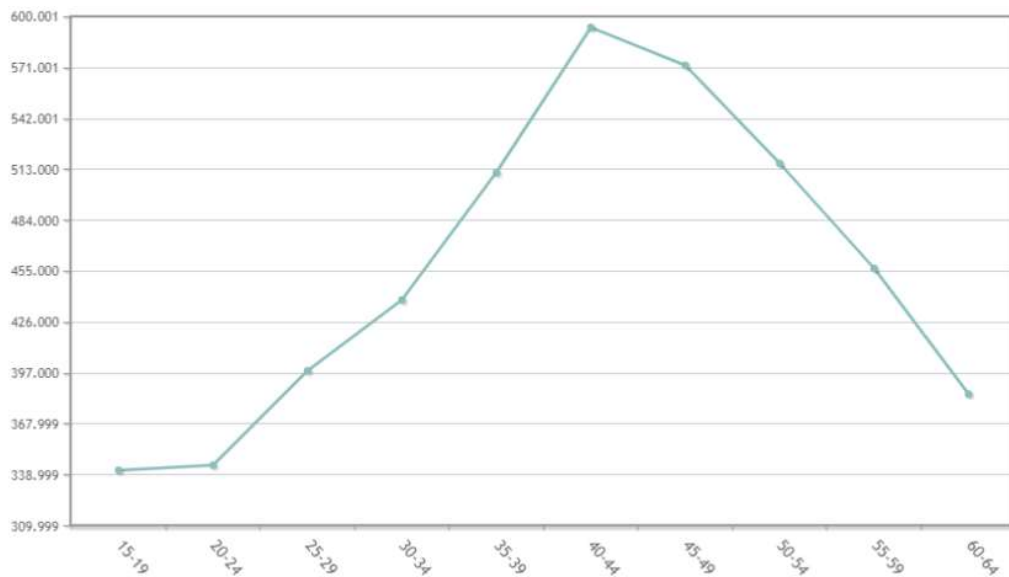


Ilustración 21: Población según edades en la comunidad de Madrid según INE.

A continuación, vemos grafica extraída de un informe de Europapress.es y con origen el CIS, en el que se muestra el número de horas de tiempo libre según el número de habitantes de pueblos o ciudades en España.

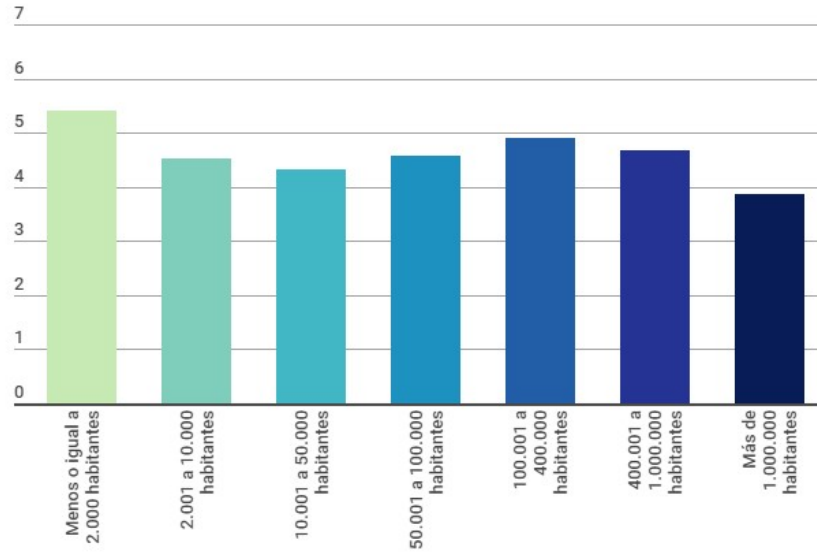


Ilustración 22: Número de horas libres según densidad de población en España

Y por último, del mismo informe que la gráfica anterior extraemos que la edad con menos tiempo libre es la comprendida entre los 35 y 44 años de edad.

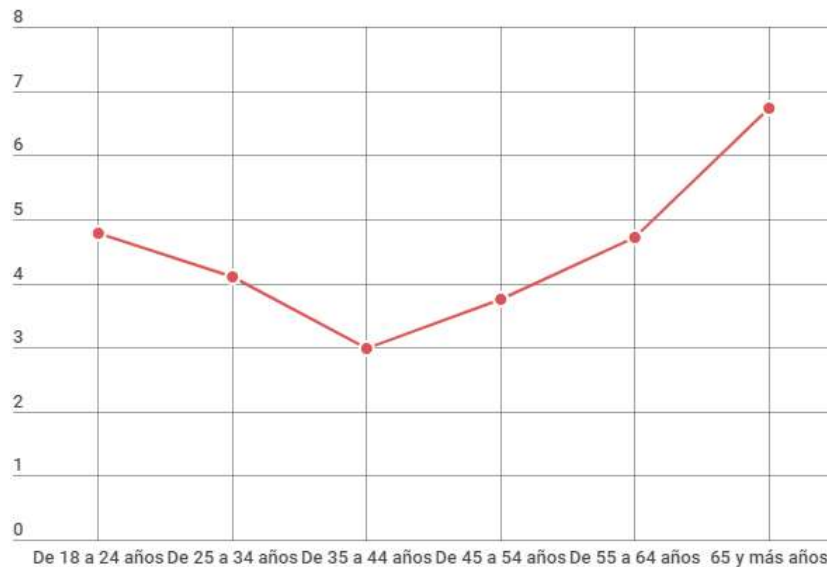


Ilustración 23: Tiempo libre según edad en España

Todos estos datos y gráficos nos serán de suma importancia a la hora de elegir nuestro target en el punto número 7.1 del proyecto, ya que sin ellos no sabríamos posicionar correctamente nuestro público objetivo y aprovechar todos los recursos disponibles para llegar a ellos.

4.3 VENTANA DE OPORTUNIDAD

Una vez analizado el sector y el mercado en el que nos vamos a situar y entendiendo las necesidades del consumidor, podemos afirmar que la venta online está en pleno crecimiento, donde cada día más gente se une para realizar sus compras y aprovecharse de las ventajas que el comercio electrónico ofrece.

Podemos ver como en los últimos años han ido apareciendo grandes marcas y empresas centradas en la venta de productos online, ocupando un lugar importante en el mercado. La parte negativa de todo esto es el daño que día a día se está originando a los pequeños comercios ya que en la gran mayoría estos no disponen de suficientes recursos para competir con las grandes superficies y/o empresas.

Añadir, que la actual crisis en la que nos encontramos originada por el virus Covid-19, está sirviendo de empuje al sector del E-Commerce. Por si todavía había alguien que no estaba convencido, el panorama actual está forzando a la compra online debido a las grandes restricciones que hemos y estamos sufriendo.

Partiendo de estos puntos principales, la oportunidad para lanzar al mercado una plataforma con estas características es verdaderamente extensa, dándoles así múltiples de opciones de crecimiento a cada uno de los comercios y negocios locales.

Como ya se ha explicado en puntos anteriores, en primer lugar, se lanzará un MVP centrado en el área del Calzado. Este, nos servirá para testear el mercado abriéndonos la posibilidad de pivotar hacia otros puntos de negocio y poder mejorar en aquellos aspectos que se esté fallando. De esta forma se podrá conseguir una plataforma con funcionalidad de MarketPlace con buen rendimiento.

En cuanto a la ventana de oportunidad relacionada con el cliente final también es 100 % real, debido a que cada día somos más exigentes y pedimos entregas más adaptadas a nuestras necesidades. La falta de tiempo libre en general marca la oportunidad a este tipo de comercio de plataforma online.

Con los datos analizados anteriormente y viendo el panorama actual, podemos ver que la evolución del mercado es claramente a favor de la línea de negocio en la que nos encontramos y definimos en este proyecto. En los últimos años el comercio electrónico no ha parado de crecer y si miramos hacia adelante no es muy difícil ver que esta situación avanzará y crecerá. Cada día somos más los que descargamos diferentes APP para ver y estudiar el mercado de un producto y elegir el que mejor nos convenga, ya sea por precio, calidad, tiempo de entrega...

Por estos motivos, sin duda alguna la evolución de la venta online será muy positiva en los próximos años y aquel negocio o comercio que no se una a, tendrá consecuencias severas.

4.4 ANALISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico para ayudar en la toma de decisiones en cuanto a empresas y organizaciones. Por ello, que resulte de gran ayuda a emprendedores para analizar su proyecto y conocer mejor el mercado y la viabilidad de su negocio.

El análisis DAFO, consta de dos tipos de análisis, en primer lugar, un análisis Interno, en el cual se tiene que buscar y conocer cuáles son las Debilidades de nuestro negocio y por otra parte conocer cuáles son las Fortalezas. Por otro lado, está el análisis externo que persigue conocer las Amenazas y las Oportunidades.

A modo de resumen, se presenta el siguiente gráfico extraído de Infoautonomos.com.



Ilustración 24: Análisis DAFO

4.4.1 DEBILIDADES

Como todo proyecto y negocio hay ciertas debilidades que es aconsejable conocer y tenerlas controladas, de lo contrario puede perjudicar al desarrollo del negocio. Lo idea es hacer hincapié en estas debilidades conforme el proyecto avanza y mejora, de esta forma irán desapareciendo parcial o completamente ofreciendo mejor servicio y experiencia al cliente.

- Falta de experiencia en el mundo laboral. Este punto puede hacer que los inicios del proyecto sean complicados por la misma falta de experiencia pero que poco a poco se ira notando mejoría en la forma de desarrollar las ideas y proyectos internos.
- Falta de un perfil especializado en el mundo de la Moda. El hecho de ofrecer productos de este sector, pero no contar con un especialista dentro de la organización hará difícil el entendimiento de las particularidades propias del sector, por lo que será necesario buscar la colaboración de algún agente que conozca el sector para el avance del proyecto.
- Competidor 100 % online. Al tratarse de un MatketPlace nos estamos enfocando solamente en el comercio electrónico, el cual se deberá de llevar a cabo con conocimiento del público objetivo.
- Márgenes de ganancias reducidos. Para poder ser competitivos tendremos unos márgenes de beneficio reducidos que al principio nos originaran perdidas, pero con el fin de aumentar las ventas se conseguirá llegar a un volumen que deje beneficios netos.

4.4.2 FORTALEZAS

Las fortalezas del proyecto serán aquellos puntos fuertes en los cuales la empresa debe de apoyarse para conseguir aportar un valor añadido al cliente final y a los comercios que participan en nuestra plataforma.

- Conocimiento del cliente objetivo: El haber realizado un correcto estudio de mercado y cliente nos da la oportunidad de definir nuestro cliente objetivo y poder llegar a el con mayor facilidad aprovechando así al máximo los recursos que disponemos.
- Atención al cliente de calidad. Nuestra plataforma contará con dos tipos de atención al cliente, el primero puramente destinado para aspectos relacionados con la plataforma y el servicio ofrecido, y el segundo será el contacto directo por chat con la tienda física en la cual se encuentra el producto.
- Tiendas físicas. Todas las tiendas que se integren a nuestra plataforma contarán con un comercio físico lo cual ofrecerá al cliente final poder ir a recoger su producto físicamente e incluso verlo y probárselo.
- Reducción de costes y Logísticos y fácil devolución. Al tratarse de tiendas físicas, todo el stock ofertado de la plataforma está repartido en cada una de las tiendas y cerca del usuario, lo que nos proporciona un ahorro en cuanto a operaciones de almacenaje y distribución.
- Fácil devolución (Logística Inversa). En cuanto a la devolución contaremos con la opción de realizarla directamente por el cliente de forma presencial o por envío con la ayuda de la plataforma OUTVIO. Además, como valor añadido el cliente siempre tendrá disponible el tracking o seguimiento del producto teniéndolo 100 % localizado.
- Variedad de tipos de envío, incluido recogida en tienda. El cliente tendrá disponible la forma más segura de adquirir su producto que es recogerlo en tienda en el momento que lo desee.
- Garantía y varias formas de pago. El cliente podrá pagar su producto con tarjeta, PayPal, contra reembolso, o en efectivo en tienda en el caso de que elija recogida en tienda.
- Accesibilidad total y gratuita. Cualquier persona podrá acceder a nuestra plataforma, solamente debe entrar en la web o descargarse la APP.

4.4.3 AMENAZAS

Las amenazas son todos aquellos aspectos que se pueden poner en nuestra contra e impedir nuestro progreso y crecimiento. Debemos tener en cuenta las siguientes como principales:

- Cultura de compra OffLine tanto para los comercios y como para los clientes puede hacer que ciertos comercios no quieran participar en la plataforma. Por parte de clientes puede haber cierto rechazo hacia una plataforma nueva y a priori desconocida.
- Comercios quieran tener controlado al 100% todos sus canales de distribución y tengan “miedo” a vender a través de nuestra plataforma.
- Pequeños volúmenes y pequeños márgenes. Al principio del negocio no podremos tener grandes volúmenes de ventas que junto al bajo margen con el que debemos trabajar hará difícil el arranque.
- Abandono de la plataforma de aquellos comercios que hayan conseguido realzar su negocio y una clientela fija.
- Clientes solo usen la plataforma para ver e ir a comprar físicamente a la tienda.

Para evitar o al menos retrasar en todo lo posible las dos últimas amenazas la plataforma de MarketPlace contará con un plan de puntos e incentivos que los clientes podrán canjear por descuentos y promociones. Con esto se conseguirá fidelizar al cliente a nuestra plataforma y hacer que siempre compre por ahí, aunque luego elija recogida y pago en tienda.

- Como amenaza también tenemos al resto de competidores que ya hay en el sector y los que pueden aparecer con líneas de negocios similares a este. Entre los que ya están podemos destacar entre los más predominantes a Zalando, Asos, Privalia, sin olvidarnos del gigante Amazon.

4.4.4 OPORTUNIDADES

Como oportunidades podemos definir las características o aspectos del sector que pueden servir de ayuda para reducir una debilidad o seguir mejorando una fortaleza. Entre las detectadas tenemos:

- Tendencia alta del comercio electrónico y crecimiento del mercado. Como hemos visto en puntos anteriores el avance del sector E-Commerce es indudable y se estima unos años de mayor crecimiento.
- Desarrollo de Big Data y análisis de datos. Todos los datos recogidos de nuestras ventas, visitas, y acciones que realicen nuestros clientes en nuestro sistema serán analizadas, con el fin de extraer conclusiones y mejoras para así ir pivotando en el camino correcto y poder servir una mejor experiencia de compra al cliente final.
- Fortaleza entre las comunidades de Emprendedores. Hoy día, ser partícipe de una comunidad de emprendedores puede ser de gran ayuda. En primer lugar, puedes conseguir diferentes ideas ayudando al resto y viendo sus problemas internos y por otro lado ellos pueden ayudarte con tus fricciones. Las recomendaciones de otros emprendedores y Start-Up son siempre muy beneficiosas, aunque su sector sea diferente, el objetivo es llegar al máximo número de clientes.
- Influencers marketing. Este tipo de personas se dedican a publicitar y realizar campañas de marketing a través de las redes sociales. Con una buena elección de ell@s podremos llegar a nuestro público objetivo de una forma más acertada.

4.5 ANALISIS DE COMPETIDORES

En el presente punto se realizará un análisis de los 3 principales competidores en España en cuanto al sector de la Moda se refiere, se trata de las plataformas de E-Commerce Zalando, Asos y Privalia.

Para este análisis de competidores se ha tenido en cuenta 4 estudios realizados por la web Marketing4ecommerce.

El primero de ellos es directamente un Ranking de las 50 tiendas de moda online más populares en España durante el 2020. Para ello a tenido en cuenta el número de visitas de sus plataformas por parte de los clientes finales.

A continuación, vemos un listado con las 20 primeras, entre las que se encuentran las mencionadas anteriormente y destacar que Privalia y Zalando se encuentran en los dos primeros puestos.

	
Retailers	Share de visitas
1.Privalia	9,3%
2.Zalando	8,1%
3.Zara	6,9%
4.H&M	5,4%
5.Mango	5,1%
6.Kiabi	3,8%
7.Stradivarius	3,4%
8.Pull And Bear	3,4%
9.Vente Privee	3,0%
10.Shein	2,7%
11.Showroomprive	2,7%
12.Springfield	2,6%
13.Women Secret	2,6%
14.Asos	2,4%
15.Bershka	2,3%
16.Venca	1,9%
17.Veepee	1,8%
18.Cortefiel	1,6%
19.Primeriti	1,5%
20.La Redoute	1,3%

Ilustración 25: Ranking 50 tiendas online más populares en España en 2020

Por otro lado, los otros tres estudios realizados también por la misma web referente del sector E-Commerce, corresponden al análisis interno de 5 aspectos principales y fundamentales para el cliente final en cada una de las empresas comentadas.

Los aspectos que se analizan en estos estudios son:

- Precios
- Diversidad de catalogo
- Bajos costes de envío
- Cortos plazos de entrega
- Confianza del consumidos

A continuación, se muestra los resultados de los estudios correspondientes a cada una de las marcas.



Ilustración 26: Resultados obtenidos en estudio de Marketing4Ecommerce

Como vemos, aunque las tres empresas tienen valores diferentes en cada uno de los aspectos tenidos en cuenta, todas cuentan con una nota media próxima al 7,5, lo que garantiza una satisfacción alta del cliente, lo que les hace seguir creciendo y mantenerse como Marketplace líderes en su sector.

Por último, para poder visualizar de una mejor forma las fortalezas de cada una de estas tres empresas y así entender mejor su modelo de estrategia se realiza un gráfico común para las tres.

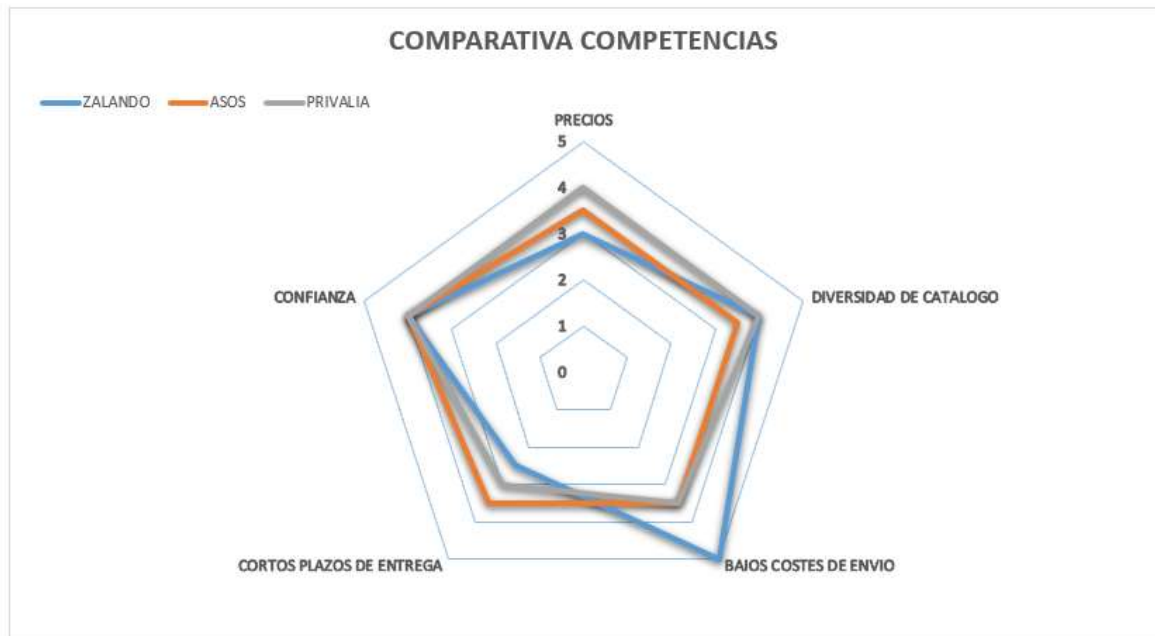


Ilustración 27: Grafico comparativo entre principales competidores

De este grafico podemos extraer la siguiente información:

- Las tres empresas han logrado tener una confianza entre sus clientes bastante sólida.
- En cuanto a Precios, el MarketPlace más económico es Privalia y el más caro es Zalando.
- Las tres empresas tienen un amplio catálogo de productos.
- Zalando es la que más bajos costes de envío tiene, siendo estos prácticamente gratuitos en la mayoría de compras (superiores a 24,9 €) y teniendo devoluciones 100% gratuitas y con 100 días disponibles.
- En cuanto a los plazos de entrega vemos que la mejor posicionada es Asos, y la peor en este caso es Zalando que puede recuperar al bajo coste de estos.

5. BUSINESS MODEL CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS				
<p>Socios clave</p> <p>Proveedores de dominios de Internet</p> <p>Comercios Locales</p> <p>Influencers Marketing</p> <p>Cientes finales</p> <p>OUTVIO. Empresa gestion de envíos y devoluciones.</p> <p>Entidades Bancarias</p> <p>Inversores externos</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Diseño y optimización Web y APP</p> <p>Programar y mantener activos los servidores.</p> <p>Estrategia de Marketing y publicidad. Gestion de RRSS.</p> <p>Captación de comercios</p> <p>Gestión de Envíos y devoluciones</p> <p>Recursos clave</p> <p>Programador.</p> <p>Diseñador gráfico</p> <p>Personal de Marketing y publicidad</p> <p>Call center para comercios y clientes finales</p> <p>Comerciales de venta.</p> <p>Cuenta bancaria</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>EN COMERCIOS: Alternativa para negocios locales. Unirse a la Venta Online y aumentar sus ventas y beneficios</p> <p>Acompañamiento en su crecimiento Profesional.</p> <p>EN CUENTES FINALES: Facilitar a los clientes finales diferentes opciones de compra cercanas a su domicilio.</p> <p>Garantía y seguridad de compra.</p> <p>Rápida y cómoda recogida/entrega del producto.</p> <p>Fácil devolución. Potenciación de Logística Inversa.</p> <p>Programa de Fidelización</p> <p>Experiencia unica de compra con APP o WEB.</p> <p>Ahorro de tiempo.</p> <p>Accesibilidad total y facilidad de uso.</p> <p>Comercios y Clientes: Chat en directo Via APP. (Cliente - Comercio)</p> <p>Call Center para clientes y comercios.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Comercios: Gestion de productos en venta. Seguimiento de ventas e informes personalizados.</p> <p>Call Center</p> <p>Cientes finales: Acceso gratis a la plataforma. Programa de fidelización (Retener) Feedback: Encuestas de satisfacción</p> <p>Canales</p> <p>Plataforma APP</p> <p>Servicio WEB</p> <p>Redes Sociales.</p> <p>Influencers</p> <p>Call Center</p> <p>Comercial</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <p>Cientes finales</p> <p>Joven - media edad. De 25 -a 44 años de edad.</p> <p>Poder adquisitivo medio - alto</p> <p>Interesado por la moda</p> <p>Activa en Redes Sociales</p> <p>Comercios Locales</p> <p>Dedicados a sector Moda</p> <p>Con comercio Fisico</p> <p>Ambición para crecer y aumentar su facturación</p> <p>Productos de calidad</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Costes Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nominas Trabajadores - Mantenimiento servidores - Cuota gestion de envíos OUTVIO 	<p>Costes Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y campañas de marketing - Comisiones Financieras - Gastos asociados internos. - Comision por envío OUTVIO 	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Comisiones a comercios locales. Comisiones por venta.</p> <p>Couta Fija mensual de los comercios</p> <p>Publicidad de productos en la plataforma. Promociones especiales en fechas destacadas</p>		

Ilustración 28: Model Business Canvas

En este punto desarrollaremos el Modelo Canvas del proyecto explicando cada uno de sus puntos clave.

¿Qué es el Business Model Canvas?

El Model Canvas es una herramienta de trabajo que nos sirve para poder analizar y crear diferentes modelos de negocio de una forma rápida y simplificada. En el modelo, se puede visualizar de forma completa en un lienzo los principales aspectos y características que están involucrados en el proyecto o negocio. Todo, girara alrededor de la propuesta de valor que se propone y ofrece.

El modelo canvas es un modelo “Vivo” que se ira modificando según se va avanzando y desarrollando el proyecto, ya que se ira validando ideas, clientes y aparecerán nuevas líneas de negocio que podrán ser explotadas. Lo más común es tenerlo en un lienzo de gran tamaño y utilizar post-it para completar sus diferentes casillas/aspectos.

Beneficios de Model Canvas

- Mejorar la comprensión y alcance del negocio.
- Ampliar los puntos de enfoque.
- Mejorar el análisis estratégico.

A continuación, se explicará cada uno de los aspectos contemplados inicialmente en nuestro Model Canvas.

5.1 SEGMENTOS DE CLIENTE

El primer bloque del Business Model Canvas es el correspondiente al segmento de clientes, en el, se definen los clientes a los que ira dirigido los servicios que nuestra plataforma ofrece.

En nuestra plataforma de Marketplace hay dos tipos de clientes diferenciados. El primero de ellos es el correspondiente a los clientes finales, que serán los futuros compradores potenciales. Por otro lado, están los comercios locales que participaran en el proyecto y se integraran en la plataforma con el fin de vender sus productos. Debido a la necesidad de ambos segmentos de clientes, nuestra plataforma de E-Commerce será el punto de encuentro entre ellos, lo que da lugar a nuestro MarketPlace.

Ciente Final

Tras el análisis de cliente y mercado realizado en el punto 4 del presente documento se llega al punto de definición de nuestro público objetivo o target. Este será un público Joven y de mediana edad comprendido en el rango de 25 – 44 años. En cuanto a sexo, no se hará distinción entre mujeres y hombre, ya que según estudio (ver en apartado 4), el consumo por parte de ambos sexos está muy equiparado, 50,4 % frente a 49,6 %.

En cuanto al poder adquisitivo se buscará llegar a un público con una renta media, ya que son los que más internet consumen y más compras online realizan.

Por último, se buscará un público interesado por la moda y activo en las principales redes sociales, como lo son Instagram, Facebook y YouTube, al fin y al cabo, serán la principal forma en la que llegaremos a estos.

Comercios locales

No podemos olvidarnos de la importancia que tendrán los comercios locales (Sector Moda) para nuestra plataforma de E-Commerce, sin ellos no tendría lugar el proyecto. Estos comercios participaran en nuestro proyecto de forma activa, incorporando sus productos en nuestra plataforma para posteriormente venderlos al cliente final. Esto hará que aumenten sus ventas y beneficios.

Deben de estar dedicados al sector de la Moda, y tener un comercio físico en condiciones óptimas y productos de calidad, ya que será parte de la imagen del Marketplace.

Los respectivos dueños deben de ser ambiciosos y con intención de crecer, aumentando su facturación con la ayuda de nuestra plataforma online.

Los comercios jugaran un papel importante en nuestra línea de negocio por lo que debemos de llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.

Al comienzo del proyecto, es decir en el lanzamiento del MVP, solamente se contempla aquellos comercios con productos en el área del calzado, ya que es esta la sección de moda elegida para iniciar el proyecto.

5.2 PROPUESTA DE VALOR

En esta sección se exponen la propuesta de valor que se ofrece a ambos segmentos de clientes, comercios y cliente finales. El fin de nuestro negocio es ser el punto de encuentro entre ambas partes, vendedores y compradores. Esto se traduce en la existencia de diferentes propuestas de valor dirigidas según el segmento.

A continuación, se dividen cada una de las propuestas según su orientación.

5.2.1 CLIENTE FINAL

Nuestro objetivo en esta parte es que el cliente final acuda a nuestra WEB o APP para buscar y comprar un producto haciendo de la compra una experiencia única con la que quede 100 % satisfecho, consiguiendo así una fidelización de clientes.

Para lograr este propósito, debemos de ofrecer algo más que productos de calidad y competitivos, hay que entregar un valor añadido que no puedan encontrar en el resto de competidores. De aquí, nace las siguientes propuestas de valor.

- **Opciones de compra cercanas a su domicilio:** Con la incorporación de comercios locales con tiendas físicas estaremos ofreciendo y por tanto facilitando diferentes opciones de compras con la ventaja de poder encontrar el producto deseado cerca a su domicilio o localización.
- **Rápida y cómoda recogida:** Al tratarse de comercios físicos, el cliente final podrá elegir entrega en domicilio (con diferentes tipos de envíos y entregas) o recogida en tienda. Esta última estará disponible para todos los comercios y el cliente solo tendrá que filtrarlos con la ayuda de un filtro de cercanía, este seleccionará solamente los productos de las tiendas que entren en un rango de la distancia seleccionada y la ubicación deseada del cliente (domicilio, lugar de trabajo...).
- **Métodos de envíos y de pago:** La plataforma contará con varios tipos de envíos y formas de pago que se ajustarán a las necesidades del cliente. Irán desde entregas en 24 horas, hasta entregas personalizadas. En cuanto a formas de pago estará disponibles pagos con tarjeta, efectivo y PayPal. Ver punto 3.4.

- **Garantía y seguridad de compra:** Al tratarse de comercios existentes físicamente y ubicados cercanos a la localización del cliente, estaremos ofreciendo una seguridad extra de compra. Además, al ofrecer recogidas y pagos en tienda hace que el consumidor no tenga la necesidad de compartir sus datos bancarios en la aplicación o web, creando así una mayor seguridad en la compra y eliminando de las restricciones principales por las que cierto público no compra a través de internet.
- **Fácil devolución:** Tanto para los envíos como para las devoluciones contaremos con la colaboración y ayuda de OUTVIO, una empresa dedicada a gestionar el transporte de paquetería haciendo de intermediario entre las plataformas de E-Commerce y las empresas de transporte. De esta forma, tendremos en todo momento controlado todos los envíos y ofreciendo al consumidor un seguimiento en tiempo real de su producto. El cliente final contará con la posibilidad de devolver el producto adquirido en un plazo de 60 días, siempre y cuando este se encuentre en las mismas condiciones de compra. En ningún momento, se le cobrará ningún cargo extra por dicha devolución, y se le reintegrará el importe íntegro con el mismo método de pago realizado.
- **Programa de Fidelización:** La fidelización de nuestro cliente juega un importante papel en nuestro negocio, por ello que se ofrezca un programa de puntos con el cual obtendrá descuentos según las compras que realice. Cada euro gastado en nuestra plataforma supondrá un punto en su perfil (sin caducidad). Cada vez que llegue a 500 puntos, podrá canjearlo por un código descuento de 5 €.
- **Ahorro de tiempo:** Una de las grandes ventajas que el cliente obtendrá al comprar en nuestra plataforma online será el ahorro de tiempo. En tan solo pocos minutos podrá buscar y comprar su producto deseado y si lo quiere, podrá recogerlo en tienda el mismo día de la compra.
- **Accesibilidad total y facilidad de uso:** El cliente final podrá acceder a nuestra plataforma en cualquier momento y desde cualquier lugar, tan solo debe de tener acceso a internet y conectarse con un dispositivo móvil, Tablet u ordenador. En cuanto al uso, será sencillo y fácil, eliminando cualquier fricción que se pueda dar y hacer que nuestro cliente abandone el carrito de compra. Esto será analizado, mejorado y actualizado según avance el proyecto.

- **Experiencia única:** El objetivo de todas las propuestas de valor comentadas anteriormente es ofrecer al cliente final una experiencia de compra única con la que quede totalmente satisfecho consiguiendo así su retención y fidelización.

5.2.2 COMERCIOS

En cuanto a la propuesta de valor que se ofrece a los comercios que participaran y se integraran en nuestra plataforma tenemos:

- **Alternativa de venta:** Para todos los comercios locales que están repartidos por la ciudad y que cada día ven reducida su facturación debido a las grandes superficies y plataformas online, para todos ellos se ofrece la alternativa de sumarse al comercio electrónico. Con nuestra plataforma, estos negocios podrán aumentar sus ventas y por tanto su facturación, llegando a nichos de clientes que hasta ahora no les era posible. La plataforma de MarketPlace estará 100 % desarrollada con visión en su sector y área de trabajo, la Moda, por lo que será totalmente compatible con sus productos.
- **Crecimiento Profesional:** A cada uno de los comercios que se integren a nuestra plataforma se le ofrecerá un acompañamiento en su crecimiento profesional. Se le reportara informes de sus ventas, stock, previsiones... Esto hará que mejore su gestión interna creando así una vinculación con la plataforma y nuestro negocio.

5.2.3 CLIENTES Y COMERCIOS

Además de las propuestas anteriormente descritas, hay dos valores añadidos que se ofrecen tanto para el cliente final y para los comercios, son los siguiente:

- **Chat:** La plataforma contará con un chat en directo entre cliente y tienda, con el cual, el consumidor podrá resolver cualquier duda que tenga ante un producto.
- **Call Center:** La plataforma contará con la gestión de un Call Center destinado tanto para los comercios y los clientes finales. Los comercios podrán contactar para resolver cualquier duda respecto a los acuerdos, funcionamiento, gestión de productos y stock...

Respecto a los clientes, podrán hacer uso del Call Center para resolver cualquier duda respecto a su pedido, seguimiento, devolución, error de entrega o cobro...

5.3 CANALES DE DISTRIBUCION

En este punto describiremos cuáles serán los principales canales con los que llegaremos a nuestros clientes y ofreceremos las propuestas de valor definidas en el punto anterior.

Aplicación Movil, APP: Será el principal medio de comunicación con el cliente final. En la App, el cliente podrá ver todos los productos y realizar la compra de aquellos que desee adquirir. Tendrá disponible el chat para comunicarse con los comercios y resolver sus dudas.

Servicio WEB: Al igual que la APP será un medio de comunicación entre el cliente y la plataforma, teniendo esta las mismas características que la APP, pero en servicio WEB.

Redes sociales: Será el principal medio por el cual nos daremos a conocer y por tanto llegar a nuestro público objetivo. Se realizará campañas de marketing en las redes más utilizadas y las que están nuestro público, Instagram, Facebook y YouTube.

Influencers: Otro medio más para darnos a conocer y llegar al público objetivo. Con la elección correcta de influencers y sus publicaciones/campañas llegaremos directamente a los posibles consumidores.

Call Center: Es un medio por el cual aportamos un valor añadido tanto a los consumidores (clientes finales) y a los comercios integrados en la plataforma. Este resolverá dudas y gestionará incidencias respecto a pedidos y envíos.

Comercial: Debemos de contar con un agente comercial, este se dedicará de llegar, conocer, y establecer el primer contacto con los comercios locales que más tarde se unirán al proyecto.

5.4 RELACION CON CLIENTES

La relación con los clientes es el modo en la que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de cliente, en nuestro caso, con los comercios y con los clientes finales. A continuación, dividiremos cada uno de ellos.

Comercios

La relación con los comercios comenzará con la práctica habitual y tradicional de un comercial, que les presentará nuestro proyecto y la propuesta de valor que se les ofrece. Este comercial se encargará de gestionar los acuerdos entre nuestra empresa MarketPlace y el dueño de la tienda física.

Nuestro negocio, hará una gestión continuada de los productos en venta de los comercios, pudiendo estos añadir o eliminar productos cuando quieran sin coste alguno. Los comercios tendrán siempre visible una gestión de Stock desde la misma plataforma.

Por otro lado, nuestra plataforma reportará informes de seguimientos de ventas, productos más vendidos, y datos de interés para las tiendas.

Todos los comercios contarán con el acceso del Call Center del MarketPlace, con el cual podrá resolver dudas o pedir asistencia personal para cualquier motivo relacionado con sus productos o ventas realizadas.

Clientes Finales

La relación con los clientes finales comienza en el momento que nos conocen, que al comienzo del proyecto será en su gran mayoría a través de redes sociales, bien con campañas de publicidad o publicaciones de Influencers.

Para estos clientes y futuros compradores se le entrega un acceso totalmente gratuito a nuestra web o APP, con la que con pocos y fáciles movimientos podrán ver los productos que buscan.

Para mejorar la relación con ellos y aumentar la retención de clientes, se ofrece un programa de fidelización. Por cada compra, el cliente recibirá una cuantía de puntos en función del valor de su compra que más tarde podrá canjear por descuentos.

La gestión del Feedback de nuestro cliente es muy importante, por ello, al finalizar cada compra se pasará una encuesta rápida en la que podrá valorar el servicio de la plataforma, el servicio de la tienda y dejar un comentario propio. Para aquellos clientes que no queden totalmente satisfechos, se estudiará su caso para recompensarle según la reclamación o servicio obtenido.

Los clientes finales contarán con un chat propio de la web o App para comunicarse con los comercios y un Call Center con el contactar con la plataforma.

5.5 FUENTE DE INGRESOS

La fuente ingresos de nuestra empresa vendrá directamente relacionada con el número de ventas realizadas y el número de comercios que participen en ella.

- Comisiones a comercios: A cada uno de los comercios se le cobrará una cuota mensual fija e indiferentemente de las ventas que se produzcan con sus respectivos productos. Esto ayudará a crear una base económica.
- Comisiones por venta: Por cada venta que se realice, se cobrará un porcentaje de la misma al comercio correspondiente.
- Publicidad y promociones: Cada comercio podrá promocionar sus productos en las campañas de marketing y en la portada de la plataforma. Por cada una de ellas, se cobrará una cuantía en relación a la duración y exposición que tenga.

5.6 ACTIVIDADES CLAVES

Para poder abordar y entregar las propuestas de valor a cada segmento de clientes, necesitaremos tener presente el desarrollo de unas actividades clave, las cuales nos aportaran la fuerza suficiente para hacer realidad el proyecto.

- **Diseño y optimización de Web/App:** Un buen diseño y desarrollo de nuestra web y App será clave para atraer y retener a los clientes. Estas deben de estar optimizadas al máximo para así eliminar cualquier fricción que se pueda presentar durante el proceso

de compra. Contarán con actualizaciones y mejoras continuas que serán halladas del análisis de datos recogidos tras las ventas y avance del proyecto.

- **Programación y mantenimiento de servidores:** Para que todo funcione correctamente debemos de contar con un diseño de base de datos optimo, un servicio de servidores eficaces y un mantenimiento de los mismo. Todo ello nos proporcionara dos características fundamentales:
 - Buen análisis de datos recogidos de las ventas y operaciones realizadas en nuestra plataforma.
 - Rapidez de la web y App al cargar productos, imágenes y operaciones de compra.
- **Estrategia de Marketing y Publicidad:** Desarrollar buena estrategia de marketing y campañas de publicidad nos hará aprovechar al máximo los recursos de la empresa llegando así a un mayor número de clientes.
- **Captación de comercios:** Sin comercios no habrá productos y sin ellos no habrá negocio, por lo que aquí reside la importancia de llegar a acuerdos con sus respectivos dueños y poder incorporarlos a nuestra red de comercios.
- **Gestión de envíos y devoluciones:** Esta parte estará subcontratada a OUTVIO. Esta empresa se encargará del 100 % de la gestión de envíos y devoluciones. Solamente hará falta la integración de sus sistemas de datos con el nuestro para así transferir toda la información útil de los envíos. OUTVIO ofrece al cliente final un seguimiento del producto en todo momento.

5.7 RECURSOS CLAVE

Para poder alcanzar y conseguir cada una de las actividades claves comentadas en el apartado anterior es necesario contar con una serie de recursos.

- **Programador:** Será la persona encargada de programar la gestión y transmisión de información entre web/app – servidores – base de datos. Incluyendo la programación propia e interna de la web y aplicación.
- **Diseñador gráfico:** Será la persona encargada de diseñar la apariencia tanto de la web como de la App. Paralelamente también se encargará de diseñar las campañas y anuncios publicitarios en redes sociales.

- **Personal de marketing:** Se encargará de gestionar todo lo relacionado con las Redes Sociales, publicidad y campañas de marketing.
- **Call Center:** necesario para atender las llamadas de los clientes finales y comercios.
- **Comercial de venta:** Necesarios para el primer contacto con los comercios y llegar a acuerdos con ellos, ofreciéndoles nuestro servicio y propuesta de valor.
- **Cuenta bancaria:** Necesaria para realizar las tramitaciones económicas con los dos segmentos, clientes y comercios.

5.8 SOCIOS CLAVE

Los socios clave serán aquellas terceras partes que nos proporcionarán una colaboración sin la que nuestra plataforma no podría realizar sus actividades de negocio.

- **Proveedores de dominios de internet:** Sin ellos no podríamos contar con nuestro servicio web.
- **Comercios locales:** Son los principales socios con los que tenemos que colaborar y trabajar ya que sin ellos nuestra línea de negocio no tiene sentido. Necesitamos llegar a acuerdos con ellos que favorezcan a ambas partes.
- **Influencers Marketing:** Son de suma importancia para dar a conocer nuestros productos y servicios a través de las redes sociales. Con ellos, conseguiremos llegar de forma directa a nuestro público objetivo.
- **Clientes finales:** Toda la estrategia girara entorno a ellos, puesto que, junto a los comercios, son los socios más importantes. Sin ellos, no tendremos ventas y el negocio no prosperará.
- **OUTVIO:** Será la empresa que gestionará todos los envíos y recogidas los productos vendidos en nuestra plataforma. Será un socio clave para lograr la satisfacción del cliente.
- **Entidades bancarias y de cobros:** La colaboración con entidades bancarias nos proporcionara la posibilidad de realizar nuestra actividad económica. Pagos, cobros, créditos...

- **Inversores externos:** Para arrancar el proyecto necesitaremos recursos económicos que debemos de encontrar en inversores externos que quieran apoyar nuestro negocio.

5.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes, en conjunto con las fuentes de ingresos nos permitirá saber cuáles serán los beneficios aproximados que tendrá la empresa y por tanto, conocer la rentabilidad de la misma.

Esto, se verá en el punto número 9 Plan Económico, donde como es de esperar, al tratarse de un negocio totalmente nuevo, en el arranque del mismo los beneficios serán negativos, pero con el desarrollo y avance del mismo se conseguirá una solidez que acabarán dando resultados positivos, la clave reside en aprovechar al máximo los recursos de la empresa y dirigirse directamente al público objetivo.

En cuanto a la estructura de costes, la dividiremos en costes fijos y costes variables.

Costes Fijos: Son aquellos que no variaran en función de las ventas que hagamos, es decir, cada mes tendremos que abonarlos, aunque no consigamos ninguna venta. La idea principal será reducirlos al máximo, ya que estos encarecen mucho el servicio y provoca grandes pérdidas en épocas de crisis.

- **Nóminas de trabajadores:** al final de cada mes la empresa tendrá que hacer frente al pago de las nóminas de cada trabajador, así como los impuestos derivados y el aporte a la Seguridad Social correspondiente a cada trabajador.
- **Mantenimiento de servidores:** Directamente relacionado con el mantenimiento de los servidores que dan lugar a que nuestro servicio de plataforma se mantenga activo 24 horas al día y no se “caiga” provocando perdidas de clientes y ventas, además de la mala imagen ante los clientes.
- **Cuota de gestión de envíos a OUTVIO:** Será una cuota mensual abonada a OUTVIO, empresa que nos gestionará todo el servicio de transporte de envíos y devoluciones de los pedidos de nuestra plataforma.

Costes variables: Corresponden con aquellos costes que dependen del volumen de ventas que hagamos, es decir, a más ventas mayor será el coste a pagar. El objetivo también reside en disminuirlo al máximo ya que se trata de un coste, aunque su existencia no supone un gran inconveniente como si lo son los gastos fijos ya que en la mayoría de ellos se trata de inversiones con los que posteriormente se recuperará y aumentará el capital de la empresa.

- **Publicidad y campañas de Marketing e Influencers:** Serán los costes derivados de las campañas de marketing realizadas y publicaciones de Influencers promocionando nuestros servicios y productos.
- **Comisiones financieras:** Serán las comisiones cobradas por las entidades bancarias y colaboradores de pagos. Por cada venta en la que el pago se realice con la participación de estos colaboradores tendremos que abonar una pequeña comisión.
- **Comisiones de OUTVIO:** Por cada envío que gestione esta empresa nos cobrará una pequeña comisión fija que no variara, solo dependerá del número de envíos.
- **Gastos asociados internos:** Correspondientes a todos los gastos internos que tendrá la empresa, como por ejemplo desplazamientos, consulta con profesionales...

6. PLAN ESTRATEGICO

En este apartado se tratará el plan estratégico del proyecto, el cual nos ayudará a definir y alcanzar los objetivos y las metas propuestas desde un principio.



Ilustración 29: Definición del Plan Estratégico

¿Qué es el Plan Estratégico?

El plan estratégico en un proyecto o empresa es una parte de gran importante dentro del Business Plan, el cual tiene como objetivo definir el camino hacia el éxito. Se realiza con estudio, análisis, innovación y planificación, para conseguir optimizar y potenciar al máximo el rendimiento del negocio teniendo en cuenta los recursos disponibles. Como es de imaginar, contar con experiencia aporta un grado de conocimiento capaz de desarrollar un plan mejor definido y mejor encauzado.

¿En que nos ayuda el Plan estratégico?

El plan estratégico de una empresa será de suma importancia, puesto que este será el pilar fundamental del que partirán todas las decisiones que se tomen durante el desarrollo del mismo.

Con su definición se conseguirá mayor garantía de que los actos y decisiones tomadas puedan alcanzar el éxito.

El plan estratégico nos permitirá:

- Conocer la empresa y tus recursos
- Definir los objetivos del proyecto
- Organizar y orientar las ideas y actuaciones
- Alcanzar las metas optimizando recursos
- Obtener resultados en ventas, imagen e influencia.

6.1 VISION, MISION Y VALORES

La Visión y Misión de una empresa o proyecto nos permite definir los objetivos a largo plazo, la forma de acercamiento hacia el público objetivo y sus ideas o estrategias de crecimiento en el futuro. Estos dos conceptos acreditan a la existencia y la creación de la empresa.

Visión: Ser referente en el sector del E-Commerce enfocado en el sector de la Moda y llegar a cualquier lugar donde haya nicho de clientes.

Misión: Convertirse en líder de ventas, ofreciendo productos de calidad con un precio competitivo y una fácil adquisición, satisfaciendo siempre las necesidades de un público exigente. Todo ello, aportando valor añadido a comercios locales permitiéndole así aumentar su facturación.

Valores: Orientado a la experiencia del cliente, teniendo como principios básicos la superación, implicación, compromiso, cercanía y trabajo en equipo.

6.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN LOS 12 PRIMEROS MESES

Una vez definidos la Visión y Misión del negocio y con la meta clara, se pasa al punto de establecer los objetivos estratégicos para el primer año. Fijar estos objetivos, nos proporcionará dos grandes ventajas, en primer lugar, cualquier participante o inversor podrá conocer el desarrollo a perseguir por la empresa y por otro lado, permitirá que la gestión interna de la empresa esté en todo momento sujeta a alcanzar unos hitos, evaluando su progreso y evolución.

Los objetivos que se perseguirán son aquellos que nos permiten cuatro puntos clave en la estrategia de un E-Commerce, son:

- Atraer
- Convertir
- Vender
- Fidelizar

Además, se tiene que tener siempre en cuenta que los objetivos marcados deben de ser SMART.

Este concepto viene de sus iniciales en inglés:

- “S” de específicos, en inglés “specific”
- “M” de medibles, en inglés “Measurable”
- “A” de alcanzables, en inglés “Achievable”
- “R” de realistas, en inglés “Realistic”
- “T” de limitados temporalmente, en inglés “Time-bound”

Sin estos criterios, puede ser muy fácil perderse en el camino o no centrarse lo suficiente en alcanzar los hitos perseguidos, desaprovechando así los recursos de la empresa.

Una vez que sabemos cómo tienen que ser los objetivos, procedemos a fijar ocho objetivos que nos ayudaran a encaminar el éxito en el proyecto y la superación del primer año de una forma correcta y eficiente.

1. Visitas a la plataforma.

El primer objetivo perseguirá el primer punto clave comentado anteriormente, atraer clientes a nuestra plataforma de venta. De aquí que nos fijemos el objetivo de alcanzar una media de 16.000 visitas al mes al acabar el primer año, es decir, las visitas deben de ir aumentando progresivamente hasta alcanzar dicho valor en los meses once y doce desde el lanzamiento del proyecto. Para encuadrar más este objetivo, se marca también que en el mes número seis se deberá de conseguir un valor cercano a 5.000 visitas.

Según estudios de industria se ve que una startup puede lograr cerca de las 8.000 visitas al mes con estrategias de marketing simples. Trabajando un poco más a fondo el SEO (Search engine Optimization) y el aspecto Social Media será posible llegar a los valores fijados.

2. Ratio de conversión.

Acercándonos más al segundo punto clave de "Convertir", nos fijamos un Ratio de Conversión (CR del inglés Conversion Rate) comprendido entre el 1.5% y el 2 %. Según un estudio de Flat101.es la media en España ronda el 1.02%, con mínimos de 0.08 y máximos de 4,67%.

Este objetivo nos ayudará a controlar el primero, para que así no se salga del camino buscado. Es decir, nos evitara hacer crecer el tráfico web de forma "inútil" solamente para cumplir el primer objetivo. De esta forma, estos dos primeros objetivos nos permitirán mantener una cierta utilidad y beneficio de cada visita.

3. Aumento de Ingresos.

Nos vamos ahora al tercer punto clave, Vender. Nos fijamos el objetivo de que los ingresos aumente con un ritmo comprendido entre un 20% y un 30% el mes y al final del primer año desde el lanzamiento. Este objetivo nos obliga prestar mucha atención a los dos comentados anteriormente, además de tener siempre presente el valor del pedido medio.

4. Abandono de compra.

Siguiendo en la línea y camino de “Vender”, nos fijamos un porcentaje máximo de abandono del carrito de compra. En el sector de la moda el abandono de compras esta alrededor del 75 %, de ahí que nuestro objetivo para este punto sea bajarlo a un valor máximo de abandono del 70%.

Esto, nos situará como una plataforma de venta online un poco más efectiva que la media, lo que nos permitirá ser más competitivos.

Para conseguir lograr este objetivo será muy importante analizar adecuadamente el proceso de compra en nuestra plataforma, con el fin de eliminar cualquier fricción que se pueda dar en el cliente final, mejorando así el proceso de compra y aumentando la satisfacción del cliente al poder realizar una compra rápida y sencilla.

5. FeedBack del cliente.

Llegamos al cuarto punto clave para nuestra estrategia, Fidelizar al cliente. Para ello, se pondrá un esfuerzo especial en conseguir un feedback por parte del cliente y poder aumentar el número de clientes que repiten compra en nuestra plataforma.

Como punto objetivo, buscaremos mínimo un 90 % de satisfacción entre nuestros clientes, poniendo especial atención en ese 10% de clientes que no queden totalmente satisfechos. Al principio se estudiará caso por caso para poder encontrar los puntos de mejora e ir reduciendo al máximo en número de clientes insatisfechos.

6. Retención de clientes.

En cuanto a la retención de clientes o CRR (Customer Retention Rate) nos fijaremos un objetivo de llegar al final del primer año con un mínimo de 30 %, y pronóstico de llegar al 40%.

Esto significa que al final del primer año, cuatro de cada diez personas que hayan comprado repitan compra en nuestra plataforma.

7. Negocios locales en nuestra plataforma.

Más relacionado con un objetivo operacional, nos fijaremos como meta llegar al final del primer año con un mínimo de 25 tiendas o negocios locales que participen de nuestra plataforma.

Estas tiendas, darán una sustentabilidad al proyecto, ya que se recibirá una pequeña cuota en forma mensual. Además, cuanto más tiendas estén presentes en nuestro Marketplace, más tipologías y productos diferenciados habrá disponibles para el cliente final, lo que le hace una plataforma de compra más atractiva.

8. Influencers.

Por último, fijamos como objetivo al final del primer año tener un mínimo de 5 Influencers a los que podamos recurrir periódicamente para realizar campañas de marketing en las redes sociales.

Estos, deben de ser variados en cuanto a sexo y edad. Para facilitar esta labor, se ira creando una base ofreciéndoles publicaciones semanales y así reducir el coste por publicación. El contacto con los influencers será por contacto directo y las redes sociales elegidas serán Instagram y Facebook.

6.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez definidos los objetivos estratégicos que nos ayudarán a alcanzar el éxito de una manera estable, es necesario marcar cual será la estrategia competitiva que dará valor a nuestra plataforma. Es decir, como se va abordar cada uno de los puntos y servicios que se ofrecen y por los que el cliente final comprará en nuestra plataforma.

Para ello, a continuación, se lista una serie de puntos principales en los que se basará nuestra estrategia competitiva, por los cuales podremos competir con el resto de plataformas online.

6.3.1 CLIENTE EN EL CENTRO

Un servicio Prime como base fundamental para los clientes finales. Cliente en el centro, es la filosofía a seguir para lograr la máxima satisfacción del cliente.

Toda la gestión de los productos, envíos y devoluciones están pensadas para que el cliente final gaste en mínimo de tiempo y esfuerzo en su realización, haciendo así una experiencia única de compra con la que quede 100 % satisfecho.

6.3.2 FIDELIZACION DEL CLIENTE

La fidelización de nuestro cliente juega un importante papel en nuestro negocio, por ello que se ofrezca un programa de puntos con el cual obtendrá descuentos según las compras que realice. Cada euro gastado en nuestra plataforma supondrá un punto en su perfil (sin caducidad). Cada vez que llegue a 500 puntos, podrá canjearlo por un código descuento de 5 €.

Además, después de cada compra se pasará una encuesta rápida en la que podrá valorar el servicio de la plataforma, el servicio de la tienda y dejar un comentario.

En caso de no quedar satisfecho, se estudiar el caso para poder ofrecer una recompensa en función de la insatisfacción.

6.3.3 TECNOLOGIA DIGITAL PARA COMERCIOS

La participación de los comercios en nuestra plataforma es clave para el desarrollo de la misma, ya que sin ella el negocio no sería posible. Por tanto, debemos de cuidar el trato con los comercios y ofrecerle una gran ventaja competitiva.

Con la ayuda de la tecnología digital y la creación de nuestra plataforma, estaremos dando un servicio a estos comercios con el cual podrán aumentar sus ventas con el mínimo de esfuerzo y baja inversión.

6.3.4 RECOGIDAS Y PAGOS EN TIENDA

Con el objetivo de poder satisfacer al máximo al cliente final, se pone a su disposición la opción de poder recoger el producto comprado en el comercio que lo vende, además, también contará con posibilidad de realizar el pago en metálico o tarjeta en el momento de la recogida en tienda.

La recogida estará disponible desde 2 horas después de la compra en la plataforma.

Para facilitar esta opción, la plataforma contará con un filtro que se podrá activar o desactivar según se desee, para solo mostrar los productos de aquellas tiendas que están a X Km del cliente final, eligiendo este los Km que quiere establecer. De esta forma, sabe que el producto comprado está cerca de su localización y podrá ir a recogerlo en tan solo 2 horas.

6.3.5 TIPOS DE ENVIOS Y FORMAS DE PAGO

Nuestra plataforma contaremos con diferentes tipos de envíos (al principio solo nacionales), los cuales el cliente podrá elegir según sus necesidades.

Métodos de recogida y envíos:

- Recogida en tienda con coste 0 €. Este método estará disponible para recoger el producto en la tienda físicamente en el horario de apertura que será mostrado al cliente en este punto.
- Envío estándar 24-48 horas. El cliente final recibirá el pedido en su residencia o punto de recogida que indique.
- Envío Urgente 24 h. El cliente dispondrá de su producto en 24 horas.
- Envío Personalizado. El cliente podrá indicar punto de entrega y franja horaria.

En cuanto a métodos de pago también contará con los tipos más comunes y más solicitados por los clientes.

Métodos de Pago:

- Tarjeta de crédito (Visa o MasterCard)
- PayPal
- Pago en tienda.
- Pago contrarrembolso
- Google Pay y Apple Pay (A incorporar en un futuro)

Tal y como se explicó en el punto 3.4, los envíos de los productos y las devoluciones serán gestionadas por la empresa OUTVIO, por lo que esta parte del negocio estará en un principio 100 % subcontratada.

Gracias a OUTVIO el cliente tendrá a su disposición un seguimiento en tiempo real de su producto, indicándole el momento de su entrega o recogida en caso de devolución.

6.3.6 AREAS ESENCIALES: CLIENTES, INFRAESTRUCTURAS Y SOCIOS.

Para conseguir el éxito en el proyecto de un negocio con modelo de Marketplace será necesario centrarnos en potencial y mejorar al máximo el servicio en las tres áreas esenciales de un negocio de plataforma. Estas son, los clientes, la infraestructura y los socios.

En cuanto a clientes, colocaremos a estos en el centro de la estrategia, dedicando gran tiempo y recursos a mejorar la experiencia de compra para lograr una máxima satisfacción.

Nuestra infraestructura principal será la propia plataforma digital a la que dedicaremos una importante inversión de tiempo y dinero. Contaremos con un desarrollo centralizado, todas las tiendas estarán conectadas a los mismos servidores y software, lo que nos proporciona un menor coste de mantenimiento. Actualizaciones y mejoras constantes, que harán de la plataforma un lugar atractivo para visitar y comprar.

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura de transporte contaremos con la empresa OUTVIO, que nos ofrecerá un servicio de calidad y eficiente, gestionándonos todos los envíos, devoluciones e información de pedido para el cliente.

En cuanto a infraestructura de almacén logístico, a priori no está contemplado ya que los comercios participantes en nuestra plataforma cuentan con establecimiento físico y un stock propio y físico.

Por último, están los socios, estos serán de suma importancia, entendiendo socios a cada uno de los agentes y participantes en el proyecto. Tendremos:

- Comercios: Principales socios, sin ellos no tendríamos productos que ofrecer al cliente final. Se deberán de cuidar y llegar a acuerdo que beneficien a ambas partes.
- Bancos: Nos posibilitarán formas de pago y cobros.
- Inversores externos: Nos posibilitarán crecer a medida que avanzamos con el proyecto.
- Influencers: Harán posible y aumentarán las visitas a nuestros canales de web y App.
- Acuerdos con empresas: Nos posibilitaran promocionarnos en su web, o instalaciones (Ejemplos: YouTube, Google, Metro Madrid, EMT...)

6.4 PLAN DE ACTUACIONES GENERAL

Para tener una estrategia totalmente definida y saber cómo arrancar el proyecto es necesario fijar unos pasos o actuaciones a seguir. Esto será de suma importancia en el arranque del proyecto, ya que de esta forma tendremos un camino que seguir y cumplir para lograr las primeras ventas.

Este plan general de actuaciones nos permitirá comenzar con el negocio lo antes posible, de esta forma empezar a recoger datos sobre el comportamiento de los clientes ante nuestra plataforma, analizar y estudiar este comportamiento para poder mejorar y lanzar actualizaciones. Entramos en la metodología Lean Startup que seguiremos en todo momento para así conseguir adaptarnos a las necesidades del cliente.

A continuación, se presenta de forma esquemática los pasos a seguir y contemplados en el plan de actuaciones general, el cual nos servirá para llevar a cabo el lanzamiento de nuestra plataforma. Mas adelante, en el punto 8 del presente documento se elabora un Cronograma donde se fijan tiempos estimados para cada una de las partes.

- 1. Creación de la empresa y alta de la sociedad empresarial.
- 2. Firma de acuerdos con plataformas de pago y entidades bancarias.
- 3. Búsqueda de inversores externos.
- 4. Comenzar a desarrollar MVP de la plataforma WEB.
- 5. Priorización de áreas (códigos postales) donde lanzar MVP y zonas para avanzar con el desarrollo y lanzamiento. Ciudad de Madrid.
- 6. Búsqueda y análisis de comercios participantes en la plataforma. Elección y acuerdos con comercios.
- 7. Diseño de base de datos conectadas con los servidores propios, plataforma y comercios.
- 8. Finalización creación y diseño de plataforma WEB.
- 9. Diseño y creación de APP conectada con la WEB y plataforma.
- 10. Desarrollo de protocolos e inicio de Call Center tanto para tiendas como en Plataforma.
- 11. Incorporación de productos en la plataforma.
- 12. Procedimentar la gestión de logística inversa.
- 13. Lanzamiento de MVP de la plataforma.
- 14. Iniciación de campañas de marketing en redes sociales.
- 15. Contactos con influencers e iniciación de publicaciones en redes.
- 16. Gestión y seguimiento de primeras ventas.
- 17. Lanzamiento de APP.
- 18. Analizar comportamiento del cliente en WEB o APP.

- 19. Mejorar el servicio de venta según resultados obtenidos y análisis realizados.
Eliminar fricciones.
- 20. Actualizaciones de WEB o APP.
- 21. Ampliación de comercios, productos y áreas (Códigos postales).
- 22. Testeo de mejoras.
- 23. Continuación de campañas de publicidad y marketing. Añadir nuevos Influencers.
- 24. Analizar resultados de ventas.
- 25. Aprender, mejorar y actualizar...

7 PLAN DE MARKETING

El propósito de este apartado será el de elaborar un plan de marketing en el que se definirán las estrategias que lleven a alcanzar los objetivos generales del proyecto.

Hoy día, el marketing representa mucho más que la relación entre ventas y publicidad, el marketing representa un canal activo de comunicación entre las empresas y los consumidores, de ahí que todo el esfuerzo deba de estar localizado en definir correctamente cuál será el público que se sienta más identificado con nuestros servicios y productos.

El correcto desarrollo del plan de marketing ayudará al proyecto en minimizar riesgos, ya que en todo momento sabrás cuáles son los siguientes pasos que el equipo de trabajo debe de dar. Ayudará a cuantificar los logros y fracasos, permitiendo así modificar ciertos rumbos o estrategias de empresa. Y por último aportará información suficiente para poder presupuestar de una manera sostenible y conocedora del mercado.

7.1 TARGET

El target o público objetivo es el conjunto de personas para quien se orienta el producto o servicio creado, por lo que serán los futuros consumidores de nuestro servicio de plataforma.



Ilustración 30: Búsqueda del Target

¿Por qué es importante definir correctamente nuestro target?

- Para enfocar la estrategia de marketing directamente sobre sector de la población que más impacto creará nuestro servicio. Esto nos ayudará a la fijación de metas y objetivos.
- Nos facilitará aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Ayudará a crear un servicio totalmente enfocado y orientado a nuestro cliente.
- Cuanto más conozcas tu público, mejor podrás satisfacer su necesidad.
- Ayudará a elegir adecuadamente los canales de comunicación con los clientes. Se debe de estar donde este tu cliente.

De aquí la importancia de realizar un profundo estudio del mercado y del comportamiento de los consumidores, sin ello, nuestro plan de negocio se podría quedar “perdido” en el mercado sin captar esos clientes que si estarían interesados en nuestro servicio.

Una vez visto la importancia que tiene realizar un correcto estudio sobre nuestro potencial cliente y fijar adecuadamente el target de nuestro proyecto, vamos a definir el nuestro. Para ello responderemos a las siguientes preguntas, cerrando así el círculo de posibles consumidores de nuestra plataforma de venta (Marketplace).

Antes de comenzar a responder cada una de las preguntas que nos fijaran nuestros potenciales clientes, destacar que las respuestas de estas están basadas en el análisis de cliente realizado en el punto número 4 de este documento.

7.1.1 DATOS BASICOS DE NUESTRO CLIENTE

- **Edad:** Nuestro público objetivo estará localizado en el rango de edad que va desde los 25 hasta los 44 años de edad, ya que según los estudios mostrados en el apartado 4, este rango de edades coincide con las personas que menos tiempo libre poseen y las que más compras online realizan al cabo del año.
- **Sexo:** El enfoque principal ira inclinado ciertamente hacia la mujer, ya que en el sector de la moda superan en compras online al hombre, esto no quiere decir que no se incluya productos destinados al hombre.
- **Situación sentimental:** A priori, se seleccionará un público con pareja, ya que eso hace que se tenga menos tiempo libre y además más posibilidades de compras.
- **Localización:** Para el MVP de nuestro proyecto nos localizaremos en la ciudad de Madrid. Reúne las condiciones óptimas para lanzar una plataforma de este estilo y alcance.
 - . Mucha población concentrada, lo que implica mayor posibilidad de encontrar compradores.
 - . Según estudios (ver punto 4) en ciudades de mayor población es donde menos tiempo libre poseen sus habitantes.

- . Mayor concentración de Influencers para realizar colaboraciones y promociones.
- . Tejido comercial suficiente para suministrar productos y garantías de compra en la plataforma.

7.1.2 CARACTERISTICAS QUE DEFINAN A NUESTRO CLIENTE

Nuestro público objetivo es aquel que por su estilo de vida posee poco tiempo libre, por lo que puede llegar a ser un potencial comprador en nuestra plataforma, ahorrándose así un tiempo significativo al poder realizar la compra desde cualquier lugar y con tan solo accediendo a nuestra plataforma vía APP o web.

Entendiendo esto, elegiremos un público que posea un trabajo, por norma general estarán más ocupados durante el día para ir de compras y visitar centros comerciales.

En cuanto a nivel de estudios, se buscará un perfil con un nivel medio -alto de estudios, tal y como hemos visto reflejado en apartado 4.2 son los que más comprar online realizan. En la actualidad, todo público con nivel de vida media-alta tiene acceso a internet, vía web o smartphone y son posibles compradores en nuestro Marketplace.

En relación a si nuestro público tiene hijos o no, es un poco indiferente. De igual modo puede resolver el problema y necesidad en una persona sin hijos o con hijos. Destacar que aquellas personas con hijos podrán ser compradores con mayor potencial al poder también encontrar productos para sus hijos en nuestra plataforma, así es como lo refleja el informe de ONTSI presentado en el punto 4.2 de este proyecto. Aunque esto no será un aspecto clave para descartar aquellos consumidores que no tengan hijos, por lo que llegaremos a un público más profundo y extenso.

Al tratarse de un Marketplace, nuestro cliente debe ser aquel que este hecho al mundo online, es decir, que este acostumbrado a visitar webs y hacer uso de un smartphone. Por tanto, a destacar entra, que nuestro público objetivo será aquel que este familiarizado con las nuevas tecnologías, así como las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, siendo estas dos canales principales de publicidad y contacto con el público.

7.1.3 PROBLEMAS DE NUESTRO CLIENTE

Como ya hemos visto en puntos anteriores 4.1, nuestro público objetivo es aquel que dispone de poco tiempo para realizar compras en tiendas físicas, por lo que nuestras campañas de marketing irán dirigidas principalmente a ellas.

Las restricciones de horario y de movilidad debidas al estilo de vida de cada persona, se convierte en un problema añadido a la hora de encontrar el producto deseado, de ahí la gran ventaja de un comercio online visitable desde cualquier lugar y a cualquier hora.

La impaciencia de mucha gente a la hora de comprar puede ocasionar estrés, por lo que poder visualizar y buscar un producto en nuestra plataforma no le llevará mucho tiempo gracias a los filtros personalizables.

Por otro lado, uno de los inconvenientes que aun, a día de hoy está presente en muchos consumidores, es la seguridad de las compras online. En este punto entra en juego una de las grandes ventajas y puesta de valor de nuestro negocio, al tratarse de un Marketplace de tiendas físicas repartidas por la ciudad, el consumidor siempre tendrá la opción de ir a recoger el producto al comercio.

7.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Antes de comenzar a focalizar sobre cuál será el posicionamiento que tendrá nuestro negocio de plataforma MarketPlace, vamos a definir de que trata el posicionamiento de marca y porque es tan importante para el desarrollo de nuestro Business Plan.

El posicionamiento de marca no es más que el lugar que la propia marca/empresa tiene en la mente de los consumidores, es decir, es el lugar en el cual te ubican tus clientes.

Gestionar correctamente el posicionamiento de una marca es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de realizar una estrategia de branding.

El Branding, es la gestión que se hace una marca. Nos ayuda a crear un vínculo emocional con los propios consumidores. De esta forma, podremos potenciar el beneficio que los clientes pueden obtener al usar nuestro servicio y comprar nuestros productos.

Una marca de empresa no se basa en tener un logotipo y una bonita web... Las marcas han de definirse a través de las personas, es decir, cómo te ven tus clientes, que comentan después de haber utilizado tu servicio o comprar tus productos, la experiencia que le has ofrecido. Además, no queda solamente en la parte del consumidor, sino que va más allá, la opinión de tus propios trabajadores es de suma importancia.

La correcta gestión del Branding y con ella el posicionamiento de marca nos ofrecerá diferenciación frente a otros competidores, y sobre todo nos ayudará a aumentar la fidelización de nuestros clientes.

Una vez entendido la importancia que tiene el conseguir un buen posicionamiento de marca, vamos a comenzar a crear el que sería el posicionamiento de nuestro MarketPlace.

7.2.1 DEFINICION DEL PERFIL OBJETIVO

Básicamente en este punto se definirá el tipo de consumidor al que ira dirigido nuestro servicio y los productos que en él se venden.

Apoyándonos en los estudios mostrados en el apartado 4.2 y de la información recogida en el punto 7.1 en el que hemos analizado las características y preocupaciones de nuestro Target vamos a definir a nuestros potenciales consumidores.

Para poder tener una mejor y clara idea del perfil de nuestro comprador se realiza una ficha detallada por cada perfil, lo que se conoce como buyer persona.

1º Perfil

ORIGEN	España	ESTADO	Soltera
EDAD	24	SEXO	Mujer
NIVEL DE ESTUDIOS	Medio - Alto	SUELDO	[20.000 - 25.000] €/año
RESIDENCIA	Madrid		
RELACION CON REDES SOCIALES	Muy Activa en Instagram.		
HOBBY	Compras Fotografía		
INFORMACION ADICIONAL	Posee de poco tiempo libre debido a sus estudios / trabajo.		

Ilustración 31: 1º Perfil de nuestro público objetivo

El primer perfil objetivo se podría definir como un público joven (24 – 28 años de edad), enfocado principalmente a mujeres solteras con un nivel de estudios medio – alto (Bach, FP, Grado), con residencia en Madrid capital. Se encaja con un perfil muy activo en Instagram, gustos en moda y con no mucho tiempo libre.

2º Perfil

ORIGEN	España	ESTADO	Casada
EDAD	35	SEXO	Mujer
NIVEL DE ESTUDIOS	Medio - Alto	SUELDO	[26.000 - 35.000] €/año
RESIDENCIA	Madrid		
RELACION CON REDES SOCIALES	Muy activa en Facebook y presente en Instagram		
HOBBY	Deporte Viajar		
INFORMACION ADICIONAL	Tiene hijos y poco tiempo libre.		

Ilustración 32: 2º Perfil de nuestro público objetivo

El segundo perfil, se corresponde con un perfil femenino, entorno a los 35 años de edad, casada y con hijos. Esto hace que no tenga mucho tiempo libre y le sea atractivo un MarketPlace como el presentado y desarrollado en este proyecto. De forma adicional, este perfil es activo en redes como Facebook o Instagram aunque en este último con menos presencia.

3º Perfil

ORIGEN	España	ESTADO	Soltero - Casado
EDAD	24 - 40	SEXO	Hombre
NIVEL DE ESTUDIOS	Medio - Alto	SUELDO	[22.000 - 35.000] €/año
RESIDENCIA	Madrid		
RELACION CON REDES SOCIALES	Activo en Redes Sociales como Facebook o Instagram.		
HOBBY	Compras Deporte Viajar		
INFORMACION ADICIONAL	Poco tiempo libre		

Ilustración 33: 3º Perfil de nuestro público objetivo

El tercer perfil principal es un público más general de sexo masculino, donde las principales características son presencia en redes sociales, poder adquisitivo medio y poco tiempo libre para realizar compras en tiendas físicas.

7.2.2 DEFINICION DE CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS

En este punto se tratará de definir las características principales y beneficios que aportan nuestra plataforma y servicio a nuestro cliente final.

Las características de nuestro servicio serán los valores diferenciales y fortalezas.

Los beneficios se podrán dividir en dos, beneficios funcionales, enfocados a los beneficios que obtiene el consumidor directamente al adquirir nuestro producto/servicio, por otro lado, los beneficios emocionales enfocados a como se siente el consumidor después de comprar en nuestra plataforma.

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS FUNCIONALES	BENEFICIOS EMOCIONALES
Plataforma de acceso libre Plataforma digital Posibilidad de Plan Premium Mayor gama de productos Opciones de compra cercanas a domicilio Filtros de búsqueda de productos Diferentes tipos de envíos/recogidas Fácil Devolución	Ahorro de tiempo Encontrar producto buscado Recogida en menos de 12 h. Comprar en cualquier lugar y hora Envíos a domicilio o punto de recogida Pagos con tarjeta en APP Pagos en efectivos en Tienda Promociones en productos seleccionados	Seguridad de compra Ayudar al pequeño comercio Adquisición de productos de Moda Contacto personal vía App o tienda

Ilustración 34: Definición de Beneficios

7.2.3 GRAFICO DE POSICIONAMIENTO

Una vez que conocemos a nuestro Target, lo que estos necesitan y las principales características o puntos donde nuestra plataforma aporta valor, es hora de posicionarse en la Winning Zone o zona de éxito.

Nuestra marca se podrá posicionar en la zona de éxito de tres posibles maneras, que corresponde con tres políticas de marketing distintas y diferentes de ejecutar y llevar al mercado.

- **Por precio:** Nuestro producto o servicio será el más económico.
- **Por Ventaja:** Nuestros producto o servicio será el mejor.
- **Por diferencia:** Nuestro producto o servicio será la alternativa.

Es importante, antes de encaminarse por una política de marketing u otra haber realizado un estudio de los competidores y sus posicionamiento. Esto nos ayudará a fijar nuestro posicionamiento y desarrollar una política de marketing con mayor beneficio. El estudio de competidores ha sido comentado brevemente en el punto 4 de este documento.

A continuación, se muestra un gráfico que refleja donde esta la zona de éxito.



Ilustración 35: Winning zone

Como se puede observar en el grafico, la zona de éxito es un equilibrio entre el cliente final y nuestro servicio. Para llegar ello, hay que posicionarse en el punto donde las ventajas que tenemos en nuestra plataforma sean requeridas por los clientes y además estas ventajas sean claras diferenciales del resto de competidores. Si estas ventajas son compartidas por otros, entraremos en una zona de riesgo, en la que entraran mas factores en juego que podrá llevarnos a perder a un posible cliente y una posible compra.

7.3 POLITICA DE MARKETING

El Marketing se puede definir como la ciencia o arte de crear, comunicar y entregar valor para así satisfacer las necesidades de un mercado y consumidores finales de una empresa. A través del Marketing se identifica las necesidades y deseos no conseguidos del nuestro cliente. Paralelamente, dentro de un plan de Marketing nos encontramos con la definición, medición y cuantificación del mercado y el potencial de ventas que nuestro producto o servicio puede llegar a tener.



Ilustración 36: Concepto del Marketing

En multitud de ocasiones se confunde el termino de Marketing y el termino de ventas, siendo estos diferentes y no enfocados hacia el mismo objetivo.

Cuando hablamos del término Ventas, tenemos como objetivo que el cliente quiera lo que la empresa ofrece, buscando resultado a corto plazo.

En cambio, el término Marketing tiene como objetivo que la empresa tenga lo que el cliente quiere, buscando resultados a medio y largo plazo.

La política de Marketing de una empresa se desarrollará contemplando varios aspectos, en los siguientes puntos veremos algunos de estos aspectos enfocados a nuestro proyecto de plataforma MarketPlace.

7.3.1 POLITICA DE MARKETING SEGÚN SU ORIENTACION

El Marketing según su orientación se puede dividir en tres grandes partes, cada una de ellas destinada a un tipo de producto y tipo de clientes distintos.

- Orientación a la Producción: Lo importante será la fabricación del producto, con objetivo de que la demanda superé la oferta. No hay una relación entre empresa y cliente.
- Orientación a la Venta: Esta centrado en la distribución de los productos. Aquí crece la importancia de la publicidad, pero sigue sin existir una relación entre empresa y cliente.
- Orientación al Cliente: Tiene como objetivo principal atender y satisfacer las necesidades del cliente. Acoge mucha importancia la investigación y la publicidad es imprescindible. La relación entre la empresa y cliente es de suma importancia, siendo esta una de las claves de negocio.

Para poder lanzar adecuadamente nuestro MVP y nuestro proyecto de E-Commerce en forma de MarketPlace, la orientación ideal que se debe seguir y así se plasma en este proyecto es una orientación 100 % al cliente, colocando a este en el centro del negocio y convirtiéndolo en el eje donde toda gira.

Una orientación al cliente nos ofrecerá un amplio abanico de posibilidades como las siguientes:

- Posibilidad de reconocer y visualizar las necesidades e intereses de nuestro Target.
- Nos facilitará el poder crear servicios que resuelvan problemáticas directas del consumidor.
- Nuestro servicio estará definido por la base de clientes y sus expectativas.
- Todas las acciones de la organización estarán pensadas y focalizadas en aumentar la fidelización.
- Se creará fuertes relaciones con los clientes, con una confianza y responsabilidad absoluta.

7.3.2 ESTRATEGIA DE MARKETING

En cuanto a la estrategia de marketing a seguir (comentadas en el punto 7.2.3) nos enfocaremos en una estrategia de diferenciación, en la que el objetivo es lograr que nuestro servicio sea la alternativa a los competidores, posicionándose en el mercado y destacando por encima de ellos. Con esto, nuestra marca conseguirá captar la atención, reconocimiento de los clientes finales.

Para poder diferenciarme de la competencia primero debo de conocer mi negocio y a mis clientes. Debemos tener claro las siguientes cuestiones.

¿Qué busca mi cliente en mi servicio y que necesidad le satisface mi servicio?

El cliente objetivo a los que nos dirigiremos con la creación de la plataforma tiene interés en un servicio de compra con las siguientes características principales:

- Sencillo uso y rápido de ejecutar pedido: Con la plataforma vía App será fácil realizar la compra con la ayuda de los filtros ofrecidos. Una vez visto el producto deseado solo quedará añadir al carrito y tramitar el pedido. Podrá elegir diferentes tipos de envíos y recogida en tienda.
- Desde cualquier sitio y momento: Con la plataforma web y App este aspecto no será ningún problema.

- Información del producto: La plataforma contará con un canal de chat enlazado con cada una de las tiendas físicas, por el cual los clientes finales podrán obtener toda la información que deseen. De forma paralela, la plataforma dispondrá de un Call Center destinado a la resolución de dudas de todo tipo y facilitar soporte a los clientes o tiendas.
- Confianza: Parte de confianza se gana al estar comprando en tiendas que están ubicadas en la misma ciudad en la que resides, por lo que fácilmente puedes contactar y saber de ellas.
- Seguridad de Pago: La aplicación contará con varios métodos de pago, con tarjeta a través de la app, contra reembolso en el momento de la entrega en domicilio, o si se elige recogida en tienda podrá ser pagado en la misma tienda físicamente.

7.3.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN

Al comienzo del proyecto los clientes visitarán nuestra Web o App con motivo de haberla conocido principalmente de 4 canales:

- Publicidad en redes Sociales: Como ya hemos visto, nuestros clientes serán consumidores de redes sociales (Instagram y Facebook), canales que nos servirán de camino para llegar a ellos y hacerles ver que tenemos lo que buscan y necesitan. Compra segura, rápida y cerca de casa. Además, aportando un valor y ayuda a aquellos pequeños y medianos comercios con tiendas físicas repartidas por nuestra ciudad.
- Influencers Marketing: Sin dejar de lado las redes sociales, esta vez llegaremos a nuestro público a través de terceros. Personas con una gran influencia que publicitaran nuestro servicio en sus canales.
- Publicidad: Uno de los medios más antiguos en el mundo del Marketing y que sigue funcionando si se ejecuta correctamente. La publicidad de nuestro servicio se realizará en lugares donde nuestro público objetivo está presente y pasa cierto tiempo al día como por ejemplo paradas de Metro o autobús.
- Por último, una vez la plataforma esté en funcionamiento, se esperará algunas visitas de clientes que han llegado a conocernos a través de otros clientes (Boca a Boca).

También se promocionará el hecho de traer “amigos” a la plataforma dando descuentos a ambos.

Paralelamente, no deberemos de olvidar algunas de las claves de nuestro servicio, plataforma de E-Commerce con fundamento en Marketplace, por lo que para un mismo producto habrá varias tiendas que lo comercialicen, de ahí la importancia de señalar y no olvidar los siguientes puntos:

- Optimización de Contenido: Como en la mayoría de los Marketplaces, las páginas de producto serán iguales para todos, lo único que variara será la propia descripción del producto, de ahí la importancia que esta descripción sea lo más atractiva posible, dando una información valiosa y precisa.
- Responder de manera rápida a las preguntas: El cliente final podrá lanzar la misma pregunta a varios comercios, por lo que una rápida respuesta y asistencia puede declinar al cliente final a realizar la compra.
- Elegir bien las promociones: Las rebajas en los productos deben de ser algo ocasiona y puntual, no debe de convertirse en una norma.
- No olvidar las reseñas: Las reseñas tendrán grandes importancias tanto en rango general para el MarketPlace como dentro de la plataforma para cada una de los comercios que se adhieran.
- Campañas de anuncios en Redes Sociales: Como hemos hablado anteriormente, se tratará de una de las principales vías de captación de clientes.

Esto unido a un buen posicionamiento (Detallado en puntos anteriores), lograremos atraer clientes a nuestra plataforma y que estos realicen sus compras con nosotros, con el objetivo de provocarles una experiencia de compra única y logrando su fidelización.

7.4 POLITICA DE PRECIOS

El fin de este punto es definir la política de precios, tanto para los clientes finales como para los comercios integrados en nuestra plataforma. A la vez, esta política de precios da lugar a nuestra fuente de ingresos y más adelante al balance económico.

Respecto a los comercios:

A los comercios se le cobrará 3 tipos de comisiones, una fija, una variable en función de las ventas que variará en función del número de ventas que realice al mes y otra que será opcional relacionada con la publicidad dentro de la plataforma o campañas de marketing.

- **Cuota Fija:** Cada comercio integrado en nuestra plataforma abonará un importe fijo a la plataforma de forma mensual para poder así tener acceso a los servicios ofrecidos.

Esta cuota será de un importe de:

- 6 primeros meses: Cuota de 0 € mensual.
- Mes 6 a 12: Cuota de 9,9 € mensual.
- 2º año en adelante: Cuota de 24,9 € mensual.

Estas cuotas están reflejadas respecto a los meses del proyecto (Marketplace), es decir una tienda que se incorpore en el mes 4 empezará pagando la cuota de 0 €, una tienda que entre en el mes 7 empezará pagando 9,9 € y a partir del mes 12 todas las tiendas pagarán una cuota de 24,9 €.

- **Cuota variable de pedidos:** A cada comercio se le cobrará una comisión por cada venta que realice a través de nuestra plataforma. Incluidas aquellas ventas que hayan sido recogidas o pagadas en tienda. Esta cuota será del 30 % del valor de cada pedido. Con estas dos cuotas Fija + Variables nos estamos asegurando lo siguiente:

- Base económica gracias a la cuota fija de cada establecimiento, indiferentemente de las ventas que realice.
- Con la unión de ambas cuotas, conseguimos que siempre cobremos un mínimo de un 30 % de la facturación de ventas de todos los comercios.

- **Cuota Opcional de Publicidad:** Esta es una cuota opcional que las tiendas podrán optar a contratarla o dejarla pasar sin más. Se trata de una cuota semanal, con la cual cada tienda que elija contratarla (Por semanas) tendrá acceso a realizar publicidad dentro de nuestra plataforma o en campañas de marketing por redes sociales. La cuota a pagar irá variando en cuanto a los años del proyecto. Tendremos los siguientes 3 tipos:

- **Publicidad / Visualización de productos en Web o APP:** Tendrá un coste de 25 €, 50 € y 100 € a la semana en el primer, segundo y tercer

año respectivamente, con ello podrá tener visible en la ventana principal de la web o APP un producto toda la semana (puede variar cada día el producto).

- **Campaña de Marketing en Redes Sociales:** Tendrá de un coste de 50 €, 100 € y 200 € a la semana y en cada uno de los tres primeros años respectivamente y con ello podrá elegir 3 productos de su catálogo para que estén presentes en la publicidad emitida por redes sociales.
- **Publicación de Influencers:** Tendrá un coste de 75 €, 150 € y 300 € a la semana y en cada uno de los tres años respectivamente, con ello podrán elegir 1 producto con el cual un Influencer realizará publicación recomendando la plataforma y el producto.

Respecto a los clientes finales:

En cuanto a los clientes finales no se le cobrará ningún tipo de comisión alguna, además, el acceso a la web y a la APP de la plataforma será 100 % gratuita. Lo único que tendrá que pagar el cliente además del producto adquirido será el coste del envío si el importe y método de envío elegido lo requiere. A continuación, detallo los tipos de envíos y precios de cada uno.

- **Recogida en tienda:** Tendrá coste 0 €. Este método estará disponible para recoger el producto en la tienda físicamente en el horario de apertura del comercio que será mostrado al cliente en este punto.
- **Envío estándar 24 – 72 horas:** Tendrá un coste de 4,90 € y el cliente recibirá el pedido en su domicilio o punto que indique.
- **Envío Urgente 24 horas:** Tendrá un coste de 7,90 €. El cliente dispondrá de su producto en 24 horas.
- **Envío personalizado:** Tendrá un coste de 11,90 €. El cliente podrá indicar punto, fecha y franja horaria para la entrega.

7.5 PREVISION DE VENTAS

Para poder finalizar el plan de marketing de una forma concisa, se realiza una previsión de ventas con un comportamiento lo más realista posible según tendencia del mercado. A pesar de esto, el comportamiento del mercado está sujeto a una cierta incertidumbre por lo que las previsiones que a continuación se exponen solamente son unas previsiones, que junto al estudio económico nos ayudarán a establecer un sistema de ingresos y gastos estimados.

Se realiza previsión de ventas de los tres primeros años, en que el primero de ellos se detalla mes a mes las ventas previstas. Para el segundo y tercer año, se estima por trimestre, aunque en las tablas presentadas se muestra mensualmente para tener una visión completa del año (cada trimestre tendrá mismos valores de ventas, CR, ...).

Para las previsiones mensuales del primer año se han tenido en cuenta los objetivos marcados con anterioridad, son:

- Cinco mil visitas durante el mes 6 desde el lanzamiento del proyecto.
- Dieciséis mil visitas durante el mes 12 desde el lanzamiento del proyecto.
- Ratio de Conversión del 2% en el mes 12 desde el lanzamiento del proyecto.
- Un aumento de ingresos en el mes 12 comprendido entre un 20 % y un 30 % en relación al mes anterior. La esperanza es que los primeros meses de funcionamiento se consiga una evolución más alta, puesto que el nivel de pedidos es más bajo. Una vez conseguido un nivel de clientes y pedidos se buscará crecer entorno al 15% - 20% mensual.
- Acabar el primer año con una red mínima de 25 tiendas en nuestra plataforma.

En cuanto a las previsiones se harán dos separaciones, por un lado, se estima los pedidos que la plataforma va a vender y por otro lado se estima los comercios que la plataforma va a integrar.

En cuanto a la previsión de visitas y de pedidos se presenta las siguientes tablas.

PREVISION DE VENTAS 1º AÑO

MES	VISITAS	RATIO CONVERSIO (CR)	N º Pedidos
Mes 1	1.000	0,6%	6
Mes 2	1.500	0,8%	12
Mes 3	2.300	0,8%	18
Mes 4	3.000	0,9%	27
Mes 5	4.000	0,9%	36
Mes 6	5.000	1,0%	50
Mes 7	6.500	1,1%	72
Mes 8	8.000	1,2%	96
Mes 9	10.000	1,4%	140
Mes 10	12.000	1,6%	192
Mes 11	14.000	1,8%	245
Mes 12	16.000	2,0%	320

Tabla 1: Previsión de ventas en 1º año

EL primer mes se comienza un con CR (Ratio de conversión) bajo, alrededor de 0,6 % lo cual es un valor lógico y esperable puesto que se trata de una plataforma de comercio online nueva y debe de darse a conocer.

Con el avance del año, se llega al mes 6 con 5.000 visitas (Objetivo) y con un CR de 1 %, alcanzando 50 pedidos mensuales.

Terminamos el año con una previsión de 16.000 visitas (Objetivo) y un CR de 2 %, alcanzando los 320 pedidos al mes, lo que quiere decir una media de 10 -11 pedidos al día.

PREVISION DE VENTAS 2º AÑO

MES	VISITAS	RATIO CONVERSIO (CR)	N º Pedidos
Mes 1	18.000	2,0%	360
Mes 2	18.000	2,0%	360
Mes 3	18.000	2,0%	360
Mes 4	20.000	2,2%	440
Mes 5	20.000	2,2%	440
Mes 6	20.000	2,2%	440
Mes 7	22.000	2,4%	528
Mes 8	22.000	2,4%	528
Mes 9	22.000	2,4%	528
Mes 10	24.000	2,5%	600
Mes 11	24.000	2,5%	600
Mes 12	24.000	2,5%	600

Tabla 2: Previsión de ventas 2º año

PREVISION DE VENTAS 3º AÑO			
MES	VISITAS	RATIO CONVERSIO (CR)	Nº Pedidos
Mes 1	30.000	2,5%	750
Mes 2	30.000	2,5%	750
Mes 3	30.000	2,5%	750
Mes 4	35.000	2,6%	910
Mes 5	35.000	2,6%	910
Mes 6	35.000	2,6%	910
Mes 7	40.000	2,8%	1120
Mes 8	40.000	2,8%	1120
Mes 9	40.000	2,8%	1120
Mes 10	45.000	3,0%	1350
Mes 11	45.000	3,0%	1350
Mes 12	45.000	3,0%	1350

Tabla 3: Previsión de ventas 3º año

Respecto al 2º y 3º año, la previsión es menos concisa y más abierta a incertidumbre ya que es difícil fijar unas ventas a 2 y 3 años vistas. Aun así, fijar un nivel aproximado de ventas nos ayudara a crear nuestro modelo económico en los 3 primeros años.

En forma de grafica quedaría de la siguiente forma:

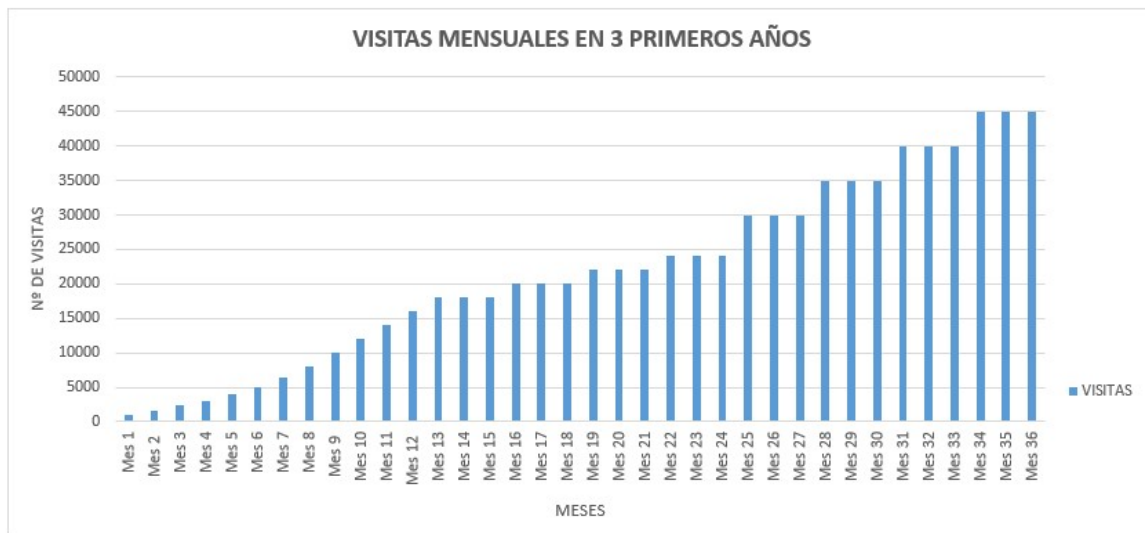


Ilustración 37: Grafico de previsión de visitas en 3 años

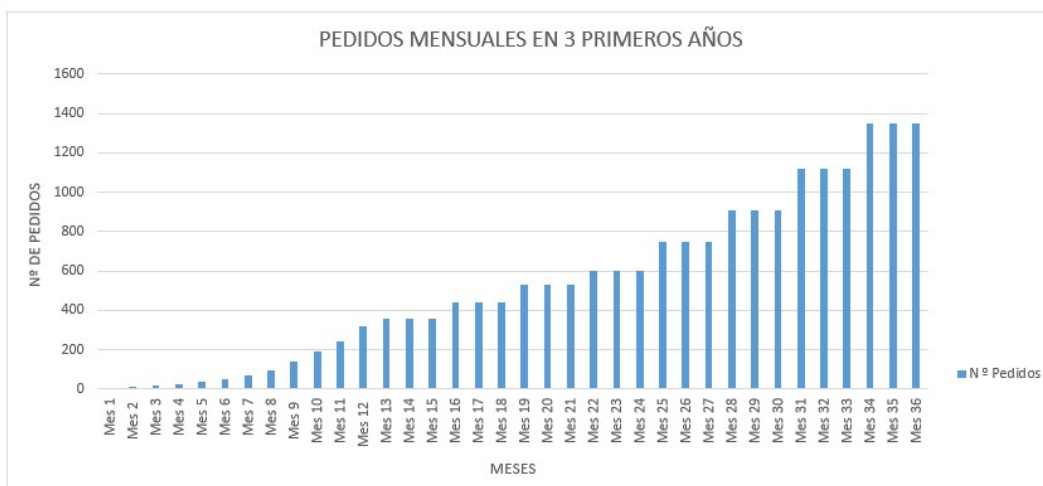


Ilustración 38: Grafico previsión de ventas en 3 años

Con las gráficas podemos ver el crecimiento de la plataforma esperado en los 3 primeros años, llegando al menos a un nivel cercano a 1400 pedidos al mes en el tercer año, lo que supone una media aproximada de 45-50 pedidos al día.

Por otro lado, tenemos las previsiones del número de comercios que se integraran en nuestro negocio, la cual vemos a continuación:

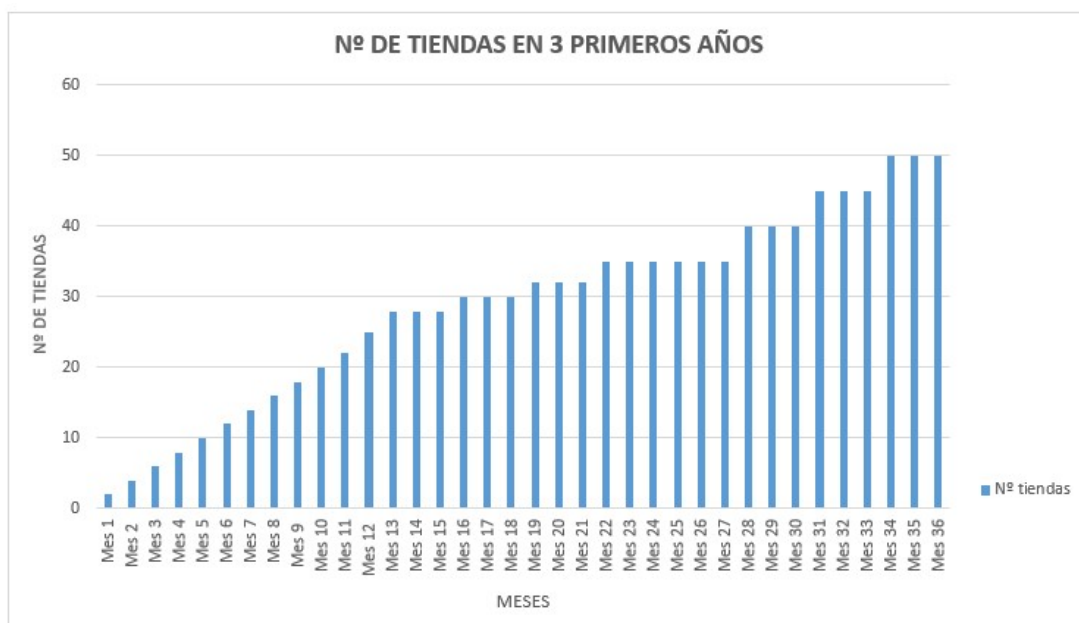


Ilustración 39: Grafico número de tiendas en 3 años

Alcanzamos el objetivo marcado del primer año de 25 comercios en el mes 12. Y como vemos en la gráfica se hace de una manera progresiva, añadiendo comercios mes a mes y haciendo la red más extensa.

8. PLAN DE OPERACIONES

En cuanto al plan de operaciones, a pesar de que nuestro modelo de negocio presta un servicio y no un producto en si (Aunque estos se vendan por nuestra plataforma), en este punto vamos detallar algunos de los aspectos a tener en cuenta para el correcto desarrollo y organización del proyecto.

8.1 DESCRIPCION DEL SERVICIO

En cuanto al servicio que se ofrece, tal y como se ha ido comentando a lo largo del documento y en el punto 5 con el Business Model Canvas, se basa en ofrecer una opción viable y satisfactoria de compra al cliente final, con la peculiaridad de aportar un valor añadido a todas las tiendas existentes físicamente y las cuales están sufriendo una gran decadencia.

Para ello, el proyecto se centra en la creación de una plataforma de E-Commerce con base en Marketplace, en la cual los comercios se integrarán para conseguir aumentar sus ventas.

Por otro lado, el proyecto está centrado en el cliente final, aportándole grandes ventajas de compra con las que se lograra una satisfacción en los usuarios y consiguiendo así su fidelización.

La plataforma estará centrada en el mundo de Moda, y comenzaremos con el área del calzado.

Destacar las principales propuestas que se persiguen cara al cliente final:

- Opciones de compra cercanas a su domicilio
- Rápida y cómoda recogida en tienda o envío a domicilio
- Fácil devolución.
- Ahorro de tiempo
- Accesibilidad total y 100 % gratuita.

8.2 PLANIFICACION DE PRODUCCION

Al no tener una producción como tal, se expondrá una planificación del servicio general y más común en cuanto al cliente final y el funcionamiento de nuestra plataforma/negocio. Para ello lo dividiremos en 9 procesos.

- 1. Necesidad de compra por parte del cliente. En el cliente final, nace la necesidad de adquirir un producto, en nuestro caso del sector Moda.
- 2. Captación del cliente. Aquí reside la importancia de la estrategia de marketing, es de suma importancia llegar al cliente objetivo, el cual tiene la necesidad de compra.
- 3. Visita a la plataforma por parte de cliente. Importante que el cliente final se encuentre cómodo en nuestra plataforma (Web o APP),
- 4. Cliente encuentra producto deseado. El cliente final encuentra el producto que está buscando y el cual puede satisfacer sus necesidades.
- 5. Cliente final realiza la compra:
 - o Recogida en tienda
 - o Envío a domicilio o punto de recogida.
- 6. Cliente recibe el producto:
 - o Se queda con el producto.
 - o Solicita cambio o devolución.
- 7. Encuesta de satisfacción:
 - o Cliente satisfecho: Mensaje “Gracias por su compra”, y recompensa con puntos para acumular y gastar en descuentos.
 - o Cliente insatisfecho: Estudio del caso individualizado para resolver el problema surgido y finalmente recompensar.
- 8. Análisis de datos del total de compras, visitas y comportamiento en la web/app.
- 9. Hallar las mejoras necesarias para satisfacer al cliente, desarrollar dichas mejoras y actualización de plataforma.

8.3 LOGISTICA, GESTION DE STOCK Y TRANSPORTE

En este apartado veremos la parte correspondiente a la logística del proyecto, que como es de esperar, es uno de los pilares fundamentales para el correcto desarrollo del negocio y que se pueda alcanzar una alta calidad del servicio. Como en todos los E-Commerce, la logística es una pieza clave en la línea de negocio, y que en los tiempos que corren es de las partes más subcontratadas en el mundo empresarial.

Para tratar este punto, se dividirá en los siguientes subapartados que trataremos independientemente y que se podría dividir en tres bloques, Logística, Gestión de Stock y Transporte.

Almacenaje de Productos

En cuanto a los procesos logísticos a desarrollar por nuestro negocio, cabe destacar que a diferencia de la gran mayoría de E-Commerces y Marketplaces, nuestro modelo de negocio no contará con un almacenaje centralizado en un gran almacén o instalación.

Esto se consigue gracias a que todas las tiendas que venden en nuestra plataforma ya disponen de una tienda física, la cual se utilizará como puntos de recogida, por tanto, los productos que se venden a través de la web o app están distribuidos por cada tienda.

Esto nos permite grandes ventajas, entre ellas:

- Ahorro de Almacenamiento e instalaciones.
- Ahorro de personal en almacén
- Ahorro en la preparación del pedido.
- Nos permite ofrecer recogida en tienda desde 2 horas después de hacer la compra.

A su vez, el cliente final también podrá elegir envío a domicilio, en estos casos se conectará con la parte de envíos y transporte (Explicada más adelante).

Procedimientos administrativos y aduaneros

El tema de administración será el propio Director General (en este caso yo, como fundador y director) quien se encargue de su gestión, por otro lado, en cuanto a procedimientos aduaneros no contamos con ellos, puesto que nuestro negocio no reside en comprar productos o mercancía sino en ofrecer un servicio de venta. En cuanto a envíos, de momento solamente nos moveremos en territorio nacional.

Empaquetado del producto

Respecto al empaquetado del producto hay dos opciones, y en ambas será la propia tienda quien se encargue de hacer este empaquetado.

- Recogidas en tiendas: La tienda utilizará su empaquetado tradicional, normalmente bolsa de plástico o papel.
- Envíos a domicilio: Se utilizará la propia bolsa de empaquetado que la compañía de transporte ofrece y que se encuentra incluida en el precio de envío.

Gestión de Stock e Inventarios

Que no contemos con un almacén propio para almacenar los productos no significa que no se tenga un control y una gestión del stock.

Las tiendas participes en nuestra plataforma deben de facilitarnos los datos de todo su stock de aquellos productos que integren en la plataforma. Además, deben de anticiparnos sus compras, fechas de recibimiento y confirmación de que reciben la mercancía, de esta forma nuestro negocio estará 100 % actualizado y en línea con cada una de las tiendas.

En cuanto a inventarios, serán automáticos y diarios. Al disponer de todos los datos y stock de las tiendas en nuestra base de datos, los inventarios se irán ajustando en cada compra. De suma importancia es que cuando la tienda realice una venta que no sea por medio de la plataforma, también deje reflejado en su sistema dicha venta, de esta forma nuestra base de datos se actualizará al estar conectada con su stock.

De forma periódica, se realizará inventarios individualizados de cada tienda (incluidos físicos) para verificar que todo transcurre tal como se plantea. De forma contraria la tienda podrá ser sancionada.

Transporte y gestión de envíos

Para la parte de transporte se contará con la ayuda de OUTVIO, empresa a la cual se le subcontratará toda la gestión de transporte.

Con OUTVIO se contratará una tarifa plana con la cual tendremos los siguientes servicios:

- Envíos en 24 / 48 horas.
- Seguimientos de envíos.
- Gestión de devoluciones.
- Envíos de emails de seguimiento a los clientes con imagen corporativa.
- Notificaciones de incidencias.
- Atención a clientes por email y por chat.
- Adaptación a tarifas propias con transportista.

Servicios de Logística Inversa

Los servicios de cambios y devoluciones estarán incluidos en nuestro servicio, pudiendo hacerse de la misma forma que la compra, en tienda o por envíos. Para ello, contamos también con la ayuda de las subcontratada OUTVIO.

Seguimientos y localización de pedidos

Como se ha mencionado anteriormente, en el paquete contratado con OUTVIO, nos incluye toda la gestión y control de seguimientos e incidencias de pedidos.

Uso de tecnologías de la información durante el proceso

Con vista a mejorar los procesos internos y mejorar el servicio de cara al cliente y comercios, se cuenta con la ayuda del análisis de datos recogidos durante los procesos de visita, compras y envíos.

Para ello, contamos con el personal informático suficiente y los recursos en cuanto a base de datos y servidores.

8.5 CRONOGRAMA

A continuación, se presenta el cronograma correspondiente al inicio y arranque de la plataforma. Se ha tenido en cuenta las acciones a realizar antes de poner en marcha el MVP que durarán 8 semanas, y por otro lado, las 12 primeras semanas desde el lanzamiento de la plataforma WEB.

Aunque se fijen fechas, estas son orientativas ya que nos podremos encontrar inconvenientes que retrasen dichas fechas, aun así, el fijar tiempos y acciones hacen que la planificación sea más estable y se lleve a cabo de mejor manera. Sin ella, seguir el camino se nos haría difícil, tardando mayor tiempo y desaprovechando recursos.

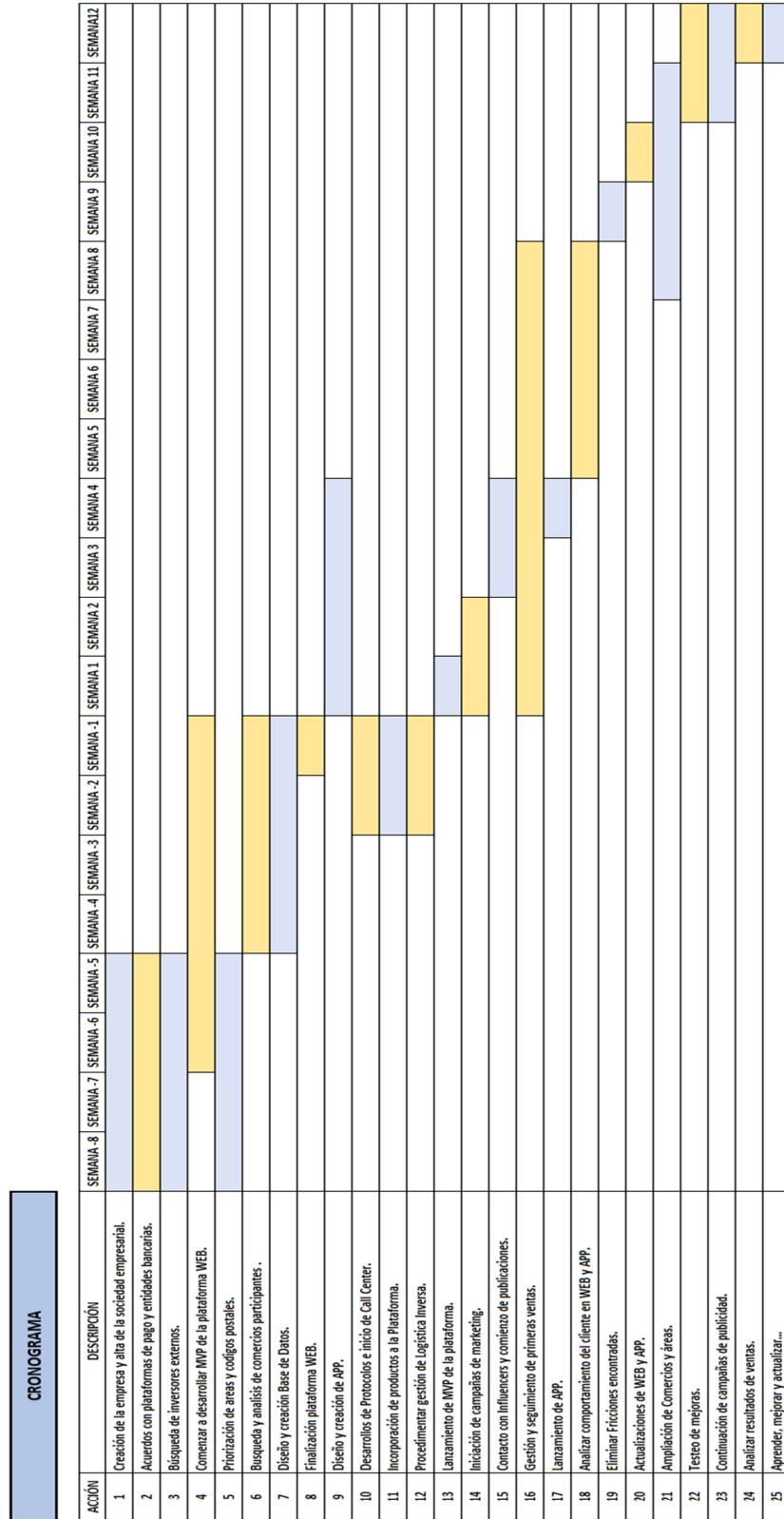


Ilustración 41: Cronograma

9. PLAN ECONOMICO

Para que el presente proyecto y Trabajo Fin de Master cobre sentido, es necesario evaluar la rentabilidad del Modelo de negocio desarrollado a lo largo del documento, para ello, realizaremos un análisis financiero donde se pondrá en valor las principales fuentes de ingresos y los gastos estimados según previsión de ventas, para finalizar con una cuenta de pérdidas y resultados a tres años vista, donde se verá si dicho proyecto es factible o no llevarlo a ejecución y al mercado.

Dentro de lo complicado que es realizar una hipótesis precisa, analizar la parte financiera de la empresa y las actividades involucradas, nos permitirá disminuir el riesgo asociado en cuanto a la inversión necesaria para lanzar el proyecto.

Para lograr llegar a la cuenta de pérdidas y ganancias, antes debemos de realizar una previsión de ingresos y costes, una vez tengamos estos definidos (a vista de 3 años), se procederá a presentar los resultados finales (previsiones mes a mes).

9.1 PREVISION DE INGRESOS

En cuanto a la previsión de ingresos se hará distinción dependiendo de donde provengan cada uno de ellos, de esta manera podremos conocer cual es la fuente de ingresos mas importante y de la cual dependerá nuestro negocio y nuestro modelo financiero.

9.1.1 INGRESOS DE VENTAS PEDIDOS

En primer lugar, tenemos los ingresos directamente al número de ventas que se realice. Para la estimación de estos ingresos correspondiente se ha tenido en cuenta dos parámetros adicionales de los presentados en la previsión de ventas y en la política de precios, son:

- Pedido medio igual a 80 €.
- Porcentaje de devolución igual al 1 %.

Según la fuente Ab Tasty, en España el precio medio de una compra online en el sector de la moda es de 82 €, nosotros consideramos 80€.

Para dicha previsión, se ha tenido en cuenta el nº de visitas, el CR (Ratio de Conversión), nº de pedidos, % de devoluciones. De ahí sacamos el margen de venta correspondiente a las tiendas y nuestro margen, que corresponde al 30 % de la venta total. (Comentado en punto 7.4 política de precios).

A modo resumen, se presenta dos tablas, la primera correspondiente al primer año (mes a mes) y la segunda un resumen global de los tres primeros años. (En el Anexo 1 se encuentra el resto de tablas correspondiente a los años 2 y 3).

PREVISIONES DE INGRESOS - VENTAS 1º AÑO							
MES	VISITAS	CR	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
Mes 1	1.000	0,6%	6	6	475,20 €	332,64 €	142,56 €
Mes 2	1.500	0,8%	12	12	950,40 €	665,28 €	285,12 €
Mes 3	2.300	0,8%	18	18	1.457,28 €	1.020,10 €	437,18 €
Mes 4	3.000	0,9%	27	27	2.138,40 €	1.496,88 €	641,52 €
Mes 5	4.000	0,9%	36	36	2.851,20 €	1.995,84 €	855,36 €
Mes 6	5.000	1,0%	50	50	3.960,00 €	2.772,00 €	1.188,00 €
Mes 7	6.500	1,1%	72	71	5.662,80 €	3.963,96 €	1.698,84 €
Mes 8	8.000	1,2%	96	95	7.603,20 €	5.322,24 €	2.280,96 €
Mes 9	10.000	1,4%	140	139	11.088,00 €	7.761,60 €	3.326,40 €
Mes 10	12.000	1,6%	192	190	15.206,40 €	10.644,48 €	4.561,92 €
Mes 11	14.000	1,8%	245	243	19.404,00 €	13.582,80 €	5.821,20 €
Mes 12	16.000	2,0%	320	317	25.344,00 €	17.740,80 €	7.603,20 €

Tabla 4: Previsiones de ingresos por ventas 1º año

PREVISIONES DE INGRESOS EN VENTAS - 3 AÑOS							
AÑO	VISITAS	CR (MEDIO)	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
AÑO 1	83.300	1,2%	1.214	1.202	96.140,88 €	67.298,62 €	28.842,26 €
AÑO 2	252.000	2,3%	5.784	5.726	458.092,80 €	320.664,96 €	137.427,84 €
AÑO 3	450.000	2,7%	12.390	12.266	981.288,00 €	686.901,60 €	294.386,40 €
TOTAL 3 AÑOS	785.300	2,1%	19.388	19.194	1.535.521,68 €	1.074.865,18 €	460.656,50 €

Tabla 5: Previsiones de ingresos por ventas en 3 años

9.1.2 INGRESOS DE COMERCIOS

En segundo lugar, tenemos los ingresos procedentes de las cuotas cobradas a los comercios, durante los 6 primeros meses no se le cobrará ninguna cuota, los siguientes 6 meses la cuota será de 9.90 €, y por último, del segundo año en adelante se cobra una cuota de 24,90 €. Con estas cuotas y las previsiones de tiendas participantes en nuestro Marketplace, se estiman los siguientes ingresos.

A modo resumen, se presenta dos tablas, la primera correspondiente al primer año (mes a mes) y la segunda un resumen global de los tres primeros años. (En el Anexo 1 se encuentra el resto de tablas correspondiente a los años 2 y 3).

INGRESOS POR COMERCIOS 1º AÑO

MES	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
Mes 1	2	3,00	0,00 €
Mes 2	4	3,00	0,00 €
Mes 3	6	3,07	0,00 €
Mes 4	8	3,38	0,00 €
Mes 5	10	3,60	0,00 €
Mes 6	12	4,17	0,00 €
Mes 7	14	5,11	138,60 €
Mes 8	16	6,00	158,40 €
Mes 9	18	7,78	178,20 €
Mes 10	20	9,60	198,00 €
Mes 11	22	11,14	217,80 €
Mes 12	25	12,80	247,50 €

Tabla 6: Ingresos por comercios en 1º año

PREVISIONES DE INGRESOS POR COMERCIOS - 3 AÑOS

AÑO	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
AÑO 1	25	12,80	1.138,50 €
AÑO 2	35	17,14	9.337,50 €
AÑO 3	50	27,00	12.699,00 €
TOTAL 3 AÑOS	50	27,00	23.175,00 €

Tabla 7: Ingresos por comercios en 3 años

9.1.3 INGRESOS POR MARKETING

En tercer y último lugar se presenta la estimación de ingresos correspondientes a las campañas de marketing. Para todas las campañas de marketing que hagamos, se utilizará productos de las tiendas participantes en nuestra plataforma, de ahí, que se le cobré una cuota por cada campaña de marketing en la que participe.

Tenemos 3 tipos diferentes de campañas, cada una con un precio diferente que variará según el año en el que estemos, es decir primer año cada tipología de campaña tendrá un precio determinado, en el segundo año este precio aumentará y el tercer año aumentará también.

Las tipologías de campaña de marketing son:

Publicidad en la WEB o APP: Corresponde a los anuncios que se colocarán en la pantalla de inicio tanto en la web como en la APP, por estos anuncios las tiendas deberán de pagar, ya que al colocar en ellos sus productos tienen más visibilidad y mayores opciones de vender.

Campañas en Redes Sociales: Corresponde a los anuncios que se publiquen en las redes (Instagram, Facebook, YouTube...), de igual forma, se utilizará productos de las tiendas, las cuales pagarán por ello.

Campañas con Influencers: Corresponde, a las campañas de promoción que harán los influencers contratados, en las cuales utilizarán productos de tiendas. De igual modo, también se les cobrará a los comercios.

Para la previsión de estos ingresos, se ha contemplado que cada campaña de marketing tiene una duración de 1 semana (en todas las tipologías), es decir, una tienda paga para que su a su producto se le de publicidad durante una semana en la tipología que elija.

En los tres primeros meses, al tratarse del arranque de la plataforma, todas las campañas serán gratuitas.

Los precios de cada una de las tipologías según los años son los siguientes:

PRECIOS CAMPAÑAS MARKETING SEMANALES			
AÑO	PUBLICIDAD EN WEB / APP	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS
1º AÑO	25,00 €	50,00 €	75,00 €
2º AÑO	50,00 €	100,00 €	150,00 €
3º AÑO	100,00 €	200,00 €	300,00 €

Tabla 8: Precios por campañas de marketing

A modo resumen, se presenta dos tablas, la primera correspondiente al primer año (mes a mes) y la segunda un resumen global de los tres primeros años. (En el Anexo 1 se encuentra el resto de tablas correspondiente a los años 2 y 3).

INGRESOS POR MARKETING 1º AÑO						
MES	CAMPAÑAS EN WEB O APP [SEMANAL]	CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES [SEMANAL]	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS [SEMANAL]	SEMANAS / MES	INGRESOS POR MARKETING	
Mes 1	2	1	1	4	0,00 €	
Mes 2	2	1	1	5	0,00 €	
Mes 3	2	1	1	4	0,00 €	
Mes 4	4	1	1	4	900,00 €	
Mes 5	4	1	1	5	1.125,00 €	
Mes 6	4	1	1	4	900,00 €	
Mes 7	6	2	1	4	1.300,00 €	
Mes 8	6	2	1	5	1.625,00 €	
Mes 9	6	2	1	4	1.300,00 €	
Mes 10	8	2	1	4	1.500,00 €	
Mes 11	8	2	1	5	1.875,00 €	
Mes 12	8	2	1	4	1.500,00 €	

PREVISIONES DE INGRESOS POR CAMPAÑAS DE MARKETING - 3 AÑOS				
AÑO	PUBLICIDAD EN WEB O APP	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	INGRESOS POR MARKETING
AÑO 1	260	69	52	12.025,00 €
AÑO 2	520	156	104	57.200,00 €
AÑO 3	624	208	156	150.800,00 €
TOTAL 3 AÑOS	1.404,00	433	312	220.025,00 €

Tabla 9: Ingresos por marketing 3 años

9.1.4 RESUMEN DE PREVISION DE INGRESOS

En este punto, se presenta de forma resumida la estimacion de los ingresos de cada de las fuentes anteriormente comentadas y presentadas.

De igual forma, se presenta una tabla con los datos correspondientes al primer año, y una segunda tabla con los datos de los tres primeros años. Para ver los todos los datos, ir al Anexo 1.

PREVISIONES DE INGRESOS EN 1º AÑO

MES	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE MARKETING	INGRESOS TOTALES
Mes 1	142,56 €	0,00 €	0,00 €	142,56 €
Mes 2	285,12 €	0,00 €	0,00 €	285,12 €
Mes 3	437,18 €	0,00 €	0,00 €	437,18 €
Mes 4	641,52 €	0,00 €	900,00 €	1.541,52 €
Mes 5	855,36 €	0,00 €	1.125,00 €	1.980,36 €
Mes 6	1.188,00 €	0,00 €	900,00 €	2.088,00 €
Mes 7	1.698,84 €	138,60 €	1.300,00 €	3.137,44 €
Mes 8	2.280,96 €	158,40 €	1.625,00 €	4.064,36 €
Mes 9	3.326,40 €	178,20 €	1.300,00 €	4.804,60 €
Mes 10	4.561,92 €	198,00 €	1.500,00 €	6.259,92 €
Mes 11	5.821,20 €	217,80 €	1.875,00 €	7.914,00 €
Mes 12	7.603,20 €	247,50 €	1.500,00 €	9.350,70 €

Tabla 10:Previsiones de ingresos totales en 1º año

PREVISIONES DE INGRESOS TOTALES - 3 AÑOS

AÑO	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE CAMPAÑAS MARKETING	TOTAL INGRESOS
AÑO 1	28.842,26 €	1.138,50 €	12.025,00 €	42.005,76 €
AÑO 2	137.427,84 €	9.337,50 €	57.200,00 €	203.965,34 €
AÑO 3	294.386,40 €	12.699,00 €	150.800,00 €	457.885,40 €
TOTAL	460.656,50 €	23.175,00 €	220.025,00 €	703.856,50 €

TOTAL INGRESOS EN 3 AÑOS	703.856,50 €
---------------------------------	---------------------

Tabla 11: Previsiones de ingresos totales en 3 años

Como vemos en las tablas anteriores, nuestra fuente de ingresos mayoritaria corresponde a las ventas realizadas, con las cuales se obtienen el 65 % de los ingresos, después les sigue los ingresos correspondientes a las campañas de marketing con un 30 %, y por último, con un 5 % se encuentra los ingresos de los comercios.

9.2 PREVISION DE COSTES

De igual forma que se ha realizado para la previsión de ingresos, se realiza para la estimación de los costes. En primer lugar, calculamos de forma aproximada los costes que tendremos según su tipo, y por último separaremos en costes variables y costes fijos.

9.2.1 COSTES DE MARKETING

Para la estimación de los costes de marketing tan solo se va a tener en cuenta las campañas en redes sociales y las campañas de influencers, la publicidad en la WEB o APP no tendrá costes asociado puesto que la realiza el propio personal contratado.

Las campañas en redes sociales es habitual pagarlas según las impresiones que se deseen tener, por tanto, considerando que el 10 % de las impresiones tendrán éxito (se consigue visita del cliente final), partiremos del nº de visitas estimado para calcular en nº de impresiones necesarias y de ahí hallamos el coste que conlleva.

Se calcula en base a que 1.000 impresiones tienen un coste aproximado de 4 €.

Por otro lado, se encuentra el coste de las campañas de influencers. Para ello, se considera que el primer año se utilizará influencers con menos seguidores y de ahí que el coste por campaña sea menor, el segundo y tercer año se mejora este punto aumentando de esta forma el coste.

Los precios considerados son los siguientes:

COSTE DE INFLUENCER / CAMPAÑA	
AÑO	COSTE
AÑO 1	200,00 €
AÑO 2	300,00 €
AÑO 3	400,00 €

Tabla 12: Costes de Influencers por campaña

COSTE DE IMPRESIONES

Nº DE IMPRESIONES	COSTE
1.000	4,00 €

Tabla 13: Coste de Impresiones en redes sociales

A modo resumen, se presenta dos tablas, la primera correspondiente al primer año (mes a mes) y la segunda un resumen global de los tres primeros años. (En el Anexo 1 se encuentra el resto de tablas correspondiente a los años 2 y 3).

COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING 1º AÑO

MES	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
Mes 1	1.000	10.000	40,00 €	800,00 €	840,00 €
Mes 2	1.500	15.000	60,00 €	1.000,00 €	1.060,00 €
Mes 3	2.300	23.000	92,00 €	800,00 €	892,00 €
Mes 4	3.000	30.000	120,00 €	800,00 €	920,00 €
Mes 5	4.000	40.000	160,00 €	1.000,00 €	1.160,00 €
Mes 6	5.000	50.000	200,00 €	800,00 €	1.000,00 €
Mes 7	6.500	65.000	260,00 €	800,00 €	1.060,00 €
Mes 8	8.000	80.000	320,00 €	1.000,00 €	1.320,00 €
Mes 9	10.000	100.000	400,00 €	800,00 €	1.200,00 €
Mes 10	12.000	120.000	480,00 €	800,00 €	1.280,00 €
Mes 11	14.000	140.000	560,00 €	1.000,00 €	1.560,00 €
Mes 12	16.000	160.000	640,00 €	800,00 €	1.440,00 €

Tabla 14: Costes de campañas de marketing en 1º año

PREVISIONES DE COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING - 3 AÑOS

AÑO	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
AÑO 1	83.300	833.000	3.332,00 €	10.400,00 €	13.732,00 €
AÑO 2	252.000	2.520.000	10.080,00 €	31.200,00 €	41.280,00 €
AÑO 3	450.000	4.500.000	18.000,00 €	62.400,00 €	80.400,00 €
TOTAL 3 AÑOS	785.300	7.853.000	31.412,00 €	104.000,00 €	135.412,00 €

Tabla 15: Costes de campañas de marketing en 3 años

9.2.2 COSTES DE PERSONAL

Para la estimación del cálculo del personal se ha tenido en cuenta los recursos necesarios para lanzar el proyecto y poder avanzar con su desarrollo.

El primer año se comienza con la contratación de 3 personas, 1 programador/diseñador, 1 para labores de marketing y 1 comercial. A los 6 meses de lanzar el proyecto se contrata 1 persona para el Call Center. Segundo año se aumenta la plantilla con una persona para marketing y el tercer año con un programador más. Todo esto estará controlado y gestionado por el Director General que en principio será yo, como fundador de la empresa.

COSTES DE PERSONAL 1º AÑO											
MES	Nº PROGRAMADOR / DISEÑADOR	COSTES DE PROGRAMADOR	Nº MARKETING	COSTE DE MARKETING	Nº CALL CENTER	COSTE DE CALL CENTER	Nº COMERCIALES	COSTE COMERCIALES	COSTE PERSONAL		
Mes 1	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 2	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 3	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 4	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 5	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 6	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €		
Mes 7	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		
Mes 8	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		
Mes 9	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		
Mes 10	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		
Mes 11	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		
Mes 12	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €		

PREVISIONES DE COSTES PERSONAL - 3 AÑOS	
AÑO	COSTES PERSONAL
AÑO 1	90.000,00 €
AÑO 2	126.000,00 €
AÑO 3	156.000,00 €
TOTAL 3 AÑOS	372.000,00 €

Tabla 16: Coste del personal en 3 años

9.2.3 COSTES DE OFICINA Y ENVIOS

En este punto se presenta los costes correspondientes al alquiler de oficina y la gestion subcontratada de los envios.

A continuacion se presentan los datos.

COSTES DE OFICINA		COSTES DE ENVIO Y PAGOS	
	1500 €/MES		
1º AÑO	18.000,00 €	CUOTA MENSUAL OUTVIO	99,00 €
2º AÑO	18.000,00 €	COMISION DE ENVIO	DESPRECIABLE
3º AÑO	18.000,00 €	COMISIONES FINANCIERAS	DESPRECIABLE
TOTAL 3 AÑOS	54.000,00 €		

Tabla 17: Costes de oficina y envíos

En cuanto a los costes de envíos, se tiene un gasto fijo de 99,00 € correspondiente a la gestión de envíos por parte de OUTVIO, empresa a la que se le subcontrata todo lo correspondiente a envíos. Explicada en puntos anteriores en el proyecto.

En cuanto a las comisiones de envío (cobradas por Outvio) y las comisiones financieras en la tramitación de pagos, las contemplamos despreciables al ser esta de pequeño valor y al considerar que están incluidas en el gasto de envío pagado siempre por el cliente final.

9.2.4 COSTES DE AMORTIZACIONES

En cuanto a los costes de amortizaciones se contempla el siguiente material que se comprará al comienzo del proyecto y se amortizará unos años estimados dependiendo de que se trate.

Se presenta la siguiente tabla, donde la amortización total mensual es de 302,22 €.

AMORTIZACION DE EQUIPOS INFORMATICOS / MOBILIARIOS						
DESCRIPCION DEL EQUIPO	CANTIDAD	COSTE UD.	COSTE	AÑOS A AMORTIZAR	AMORTIZACION ANUAL	AMORTIZACION MENSUAL
SERVIDORES + MANT.	1	8.000,00 €	10.000,00 €	15	666,67 €	55,56 €
ORDENADORES	6	1.500,00 €	9.000,00 €	5	1.800,00 €	150,00 €
PANTALLAS	12	300,00 €	3.600,00 €	10	360,00 €	30,00 €
MATERIAL DE OFICINA	6	2.000,00 €	12.000,00 €	15	800,00 €	66,67 €
TOTAL					3.626,67 €	302,22 €

Tabla 18: Cálculo de amortizaciones

9.2.5 COSTES VARIABLES Y FIJOS

Una vez calculados todos los costes según su procedencia, los separamos en costes variables y costes fijos. Esta separación nos servirá para posteriormente realizar la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que en ella se encuentran separados y aplican en apartados diferentes.

Como costes variables tenemos aquellos correspondientes al marketing, se presenta dos tablas, distribución del primer año y distribución del total en 3 años. En Anexo 1 se encuentra el resto de datos.

COSTES VARIABLES 1º AÑO	
MES	COSTE VARIABLES
Mes 1	840,00 €
Mes 2	1.060,00 €
Mes 3	892,00 €
Mes 4	920,00 €
Mes 5	1.160,00 €
Mes 6	1.000,00 €
Mes 7	1.060,00 €
Mes 8	1.320,00 €
Mes 9	1.200,00 €
Mes 10	1.280,00 €
Mes 11	1.560,00 €
Mes 12	1.440,00 €

Tabla 19: Costes variables en 1º año

PREVISIONES DE COSTES VARIABLES - 3 AÑOS

AÑO	COSTE VARIABLES
AÑO 1	13.732,00 €
AÑO 2	41.280,00 €
AÑO 3	80.400,00 €
TOTAL 3 AÑOS	135.412,00 €

Tabla 20: Costes variables en 3 años

En cuanto a costes fijos tenemos los correspondientes al coste del personal, coste de oficina y cuota de OUTVIO para gestionar los envíos.

Se presenta dos tablas, distribución del primer año y distribución del total en 3 años. En Anexo 1 se encuentra el resto de datos.

COSTES FIJOS 1º AÑO

MES	COSTE PERSONAL	COSTE DE OFICINA	COSTE GESTION DE ENVIOS - OUTVIO	COSTES FIJOS
Mes 1	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 2	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 3	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 4	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 5	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 6	6.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	8.099,00 €
Mes 7	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €
Mes 8	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €
Mes 9	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €
Mes 10	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €
Mes 11	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €
Mes 12	8.500,00 €	1.500,00 €	99,00 €	10.099,00 €

Tabla 21: Costes fijos en 1º año

PREVISIONES DE COSTES FIJOS - 3 AÑOS

AÑO	COSTE PERSONAL	COSTE DE OFICINA	COSTE GESTION DE ENVIOS - OUTVIO	COSTES FIJOS
AÑO 1	90.000,00 €	18.000,00 €	1.188,00 €	109.188,00 €
AÑO 2	126.000,00 €	18.000,00 €	1.188,00 €	145.188,00 €
AÑO 3	156.000,00 €	18.000,00 €	1.188,00 €	175.188,00 €
TOTAL 3 AÑOS	372.000,00 €	54.000,00 €	3.564,00 €	429.564,00 €

Tabla 22: Costes fijos en 3 años

Como se puede observar en los datos de las tablas, los mayores gastos corresponden al coste del personal, por lo que el proyecto requiere una correcta planificación de recursos en cuanto a personal y actividades a desarrollar.

En total, si sumamos los costes fijos y variables obtenemos:

TOTAL COSTES EN 3 AÑOS	564.976,00 €
-------------------------------	---------------------

9.3 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias resulta ser un informe contable en que se refleja la evolución de la actividad financiera de la empresa. En él, se debe de indicar los ingresos registrados y los gastos correspondientes a un determinado periodo de tiempo. El saldo final, será los beneficios o pérdidas obtenidos por la empresa.

Para el cálculo de esta cuenta de pérdidas y ganancias se llevará a cabo el siguiente proceso o flujo. Se partirá de los Ingresos totales, a los cuales se les descontará los Gastos Variables, con ello obtenemos el Margen Bruto, descontamos los Gastos Fijos y obtenemos el EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation), a esta cuantía le restamos la Amortización (depreciación no disponemos) y llegamos al valor del EBIT (Earnings before interest and taxes), por último, le descontamos los impuestos de sociedades y obtenemos el Beneficio Neto.

INGRESOS TOTALES

GASTOS VARIABLES

MARGEN BRUTO

GASTOS FIJOS

EBITDA

AMORTIZACION

EBIT

IMPUESTOS DE SOCIEDADES

BENEFICIO NETO

Tabla 23: Flujo de Cuenta de pérdidas y ganancias

A continuación, se presenta en forma de tabla los datos correspondientes a los tres primeros años, donde vemos que el primer año es todo pérdidas, en el segundo (Mes 4) es el primer mes que se obtienen beneficios (Prácticamente nulos) y a raíz de ese punto el negocio comienza a dar resultados.

Al finalizar el tercer año, el negocio tiene un beneficio neto acumulado en 3 años positivo, eso significa que en el tercer año ya se habría amortizado toda la inversión realizada. Y será a partir del 4 año cuando se consiga valores de rentabilidad altos.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS 1º AÑO													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL 1º AÑO
INGRESOS TOTALES	142,56 €	285,12 €	427,68 €	570,24 €	712,80 €	855,36 €	997,92 €	1.140,48 €	1.283,04 €	1.425,60 €	1.568,16 €	1.710,72 €	9.350,70 €
GASTOS VARIABLES	840,00 €	1.060,00 €	892,00 €	920,00 €	1.160,00 €	1.080,00 €	1.060,00 €	1.320,00 €	1.200,00 €	1.280,00 €	1.560,00 €	1.440,00 €	13.732,00 €
MARGEN BRUTO	-697,44 €	-774,88 €	-464,32 €	-349,76 €	-447,20 €	-264,64 €	-62,08 €	2.744,36 €	3.604,60 €	4.979,92 €	6.354,00 €	7.910,70 €	28.773,76 €
GASTOS FIJOS	8.099,00 €	8.099,00 €	8.099,00 €	8.099,00 €	8.099,00 €	8.099,00 €	10.099,00 €	10.099,00 €	10.099,00 €	10.099,00 €	10.099,00 €	10.099,00 €	109.188,00 €
EBITDA	-8.796,44 €	-8.873,88 €	-8.563,32 €	-7.477,76 €	-7.546,20 €	-7.361,64 €	-8.021,56 €	-7.356,64 €	-6.494,40 €	-5.119,08 €	-3.745,00 €	-2.186,30 €	-80.914,24 €
AMORTIZACION	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	3.626,67 €
EBIT	-9.098,66 €	-9.176,10 €	-8.865,54 €	-7.779,98 €	-7.848,42 €	-7.663,86 €	-8.323,78 €	-7.658,86 €	-6.796,62 €	-5.421,30 €	-4.047,22 €	-2.488,52 €	-84.540,90 €
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 €	0,00 €
BENEFICIO NETO	-9.098,66 €	-9.176,10 €	-8.865,54 €	-7.779,98 €	-7.848,42 €	-7.663,86 €	-8.323,78 €	-7.658,86 €	-6.796,62 €	-5.421,30 €	-4.047,22 €	-2.488,52 €	-84.540,90 €

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2º AÑO													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL 2º AÑO
INGRESOS TOTALES	13.650,80 €	14.270,80 €	13.650,80 €	15.001,40 €	16.701,40 €	15.601,40 €	17.742,08 €	18.842,08 €	17.742,08 €	19.527,50 €	20.627,50 €	19.527,50 €	203.985,34 €
GASTOS VARIABLES	3.120,00 €	3.720,00 €	3.120,00 €	3.200,00 €	3.800,00 €	3.200,00 €	3.800,00 €	3.800,00 €	3.280,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	41.880,00 €
MARGEN BRUTO	10.530,80 €	11.030,80 €	10.530,80 €	12.001,40 €	12.901,40 €	12.401,40 €	14.462,08 €	14.962,08 €	14.462,08 €	15.667,50 €	16.767,50 €	15.667,50 €	162.885,34 €
GASTOS FIJOS	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	12.099,00 €	145.188,00 €
EBITDA	-1.568,20 €	-1.068,20 €	-1.568,20 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	3.863,08 €	3.863,08 €	2.363,08 €	4.068,50 €	4.668,50 €	3.568,50 €	17.497,34 €
AMORTIZACION	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	3.626,67 €
EBIT	-1.870,42 €	-1.370,42 €	-1.870,42 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.860,86 €	2.860,86 €	2.060,86 €	3.766,28 €	4.366,28 €	3.266,28 €	13.870,67 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,04 €	0,04 €	0,04 €	0,18 €	0,18 €	0,18 €	0,18 €	0,18 €	0,18 €	2,16 €
BENEFICIO NETO	-1.870,42 €	-1.370,42 €	-1.870,42 €	0,04 €	0,04 €	0,04 €	2.860,68 €	2.860,68 €	2.060,68 €	3.766,10 €	4.366,10 €	3.266,10 €	13.868,51 €

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS 3º AÑO													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL 3º AÑO
INGRESOS TOTALES	30.291,50 €	33.191,50 €	30.291,50 €	34.217,60 €	37.117,60 €	34.217,60 €	39.331,70 €	42.231,70 €	39.331,70 €	44.445,80 €	47.345,80 €	44.445,80 €	457.885,40 €
GASTOS VARIABLES	6.000,00 €	7.200,00 €	6.000,00 €	6.200,00 €	6.800,00 €	6.000,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.000,00 €	6.800,00 €	7.000,00 €	6.600,00 €	80.400,00 €
MARGEN BRUTO	24.291,50 €	25.991,50 €	24.291,50 €	28.017,60 €	30.317,60 €	28.217,60 €	32.531,70 €	35.431,70 €	33.331,70 €	37.645,80 €	40.345,80 €	37.845,80 €	377.485,40 €
GASTOS FIJOS	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	14.599,00 €	175.188,00 €
EBITDA	9.692,50 €	11.392,50 €	9.692,50 €	13.418,60 €	15.718,60 €	13.618,60 €	17.932,70 €	20.832,70 €	18.732,70 €	23.046,80 €	25.746,80 €	23.246,80 €	202.297,40 €
AMORTIZACION	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	302,22 €	3.626,67 €
EBIT	9.390,28 €	11.090,28 €	9.390,28 €	13.116,38 €	15.416,38 €	13.316,38 €	17.630,48 €	20.530,48 €	18.430,48 €	22.744,58 €	25.444,58 €	22.944,58 €	198.670,73 €
IMPUESTO SOCIEDADES	2.947,57 €	2.725,77 €	2.503,97 €	2.779,97 €	2.558,17 €	2.336,37 €	2.612,37 €	2.390,57 €	2.168,77 €	2.444,77 €	2.222,97 €	2.001,17 €	40.667,08 €
BENEFICIO NETO	7.442,71 €	8.364,51 €	7.886,31 €	10.336,41 €	12.858,21 €	10.980,01 €	15.018,11 €	17.917,91 €	16.261,71 €	20.300,81 €	23.221,61 €	20.943,41 €	158.003,65 €

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 3 AÑOS				
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	TOTAL 3 AÑOS
INGRESOS TOTALES	42.005,76 €	203.965,34 €	457.885,40 €	703.856,50 €
GASTOS VARIABLES	13.732,00 €	41.280,00 €	80.400,00 €	135.412,00 €
MARGEN BRUTO	28.273,76 €	162.685,34 €	377.485,40 €	568.444,50 €
GASTOS FIJOS	109.188,00 €	145.188,00 €	175.188,00 €	429.564,00 €
EBITDA	-80.914,24 €	17.497,34 €	202.297,40 €	138.880,50 €
AMORTIZACION	3.626,67 €	3.626,67 €	3.626,67 €	10.880,00 €
EBIT	-84.540,90 €	13.870,67 €	198.670,73 €	128.000,50 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	4.745,49 €	49.667,68 €	54.413,17 €
BENEFICIO NETO	-84.540,90 €	9.125,19 €	149.003,05 €	73.587,34 €

Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias en 3 años

10. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente Trabajo Fin de Master, en el cual he podido experimentar de primera mano la gran necesidad de analizar un proyecto en todos sus ámbitos y partes antes de ponerlo en marcha, además de poner en valor los conocimientos adquiridos durante la realización del master, puedo extraer varias conclusiones en base al proyecto.

La llegada del E-Commerce es una realidad presente en nuestras vidas, a raíz del estudio de cliente y mercado realizado, se puede ver y confirmar el gran avance de este sector en los últimos años, acompañado del buen recibimiento de los clientes ya que cada vez somos más los que decidimos declinarlos hacia una compra a través de un MarketPlace o directamente en la Web de nuestra marca o tienda preferida.

El análisis de competidores realizado ha aportado el conocimiento y datos suficientes para saber que debemos de ofrecer al cliente final y así poder distinguirnos de ellos y hacer más fuerte nuestra propuesta de valor.

Una vez conocido las necesidades de nuestro público objetivo, se ha elaborado el Model Business Canvas, donde se contempla todos los agentes y recursos que necesitaremos para lanzar el proyecto.

Se ha alcanzado un plan estratégico sólido, el cual, recoge los objetivos del primer año. Esto nos permitirá no separarnos del camino que debemos de seguir y llegar hasta el punto fijado, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Por último, tras la cuenta de pérdidas y ganancias, se puede llegar a la conclusión que el modelo de negocio planteado da sus frutos una vez alcanzado un nivel de ventas considerables, punto en el cual el mercado conoce el negocio y la satisfacción del cliente es alta. Es en el segundo año donde comienza a dar resultados positivos y en el tercer año donde se recupera toda la inversión realizada en el primer año.

Pará concluir, terminar diciendo, que, aunque todo buen proyecto puede tener éxito en el mercado siempre que se cuente con una buena planificación y gestión, veo una gran oportunidad en desarrollar un proyecto de plataforma E-Commerce con estas características.

ANEXO I. TABLAS ESTIMACION DE INGRESOS Y COSTES.

En el presente anexo se incluyen todas las tablas realizadas y correspondientes a cada uno de los tres años, para el cálculo estimado de los ingresos anuales de forma mensual y los costes previstos.

PREVISIONES DE INGRESOS - VENTAS 1º AÑO

MES	VISITAS	CR	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
Mes 1	1.000	0,6%	6	6	475,20 €	332,64 €	142,56 €
Mes 2	1.500	0,8%	12	12	950,40 €	665,28 €	285,12 €
Mes 3	2.300	0,8%	18	18	1.457,28 €	1.020,10 €	437,18 €
Mes 4	3.000	0,9%	27	27	2.138,40 €	1.496,88 €	641,52 €
Mes 5	4.000	0,9%	36	36	2.851,20 €	1.995,84 €	855,36 €
Mes 6	5.000	1,0%	50	50	3.960,00 €	2.772,00 €	1.188,00 €
Mes 7	6.500	1,1%	72	71	5.662,80 €	3.963,96 €	1.698,84 €
Mes 8	8.000	1,2%	96	95	7.603,20 €	5.322,24 €	2.280,96 €
Mes 9	10.000	1,4%	140	139	11.088,00 €	7.761,60 €	3.326,40 €
Mes 10	12.000	1,6%	192	190	15.206,40 €	10.644,48 €	4.561,92 €
Mes 11	14.000	1,8%	245	243	19.404,00 €	13.582,80 €	5.821,20 €
Mes 12	16.000	2,0%	320	317	25.344,00 €	17.740,80 €	7.603,20 €

PREVISIONES DE INGRESOS - VENTAS 2º AÑO

MES	VISITAS	CR	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
Mes 1	18.000	2,0%	360	356	28.512,00 €	19.958,40 €	8.553,60 €
Mes 2	18.000	2,0%	360	356	28.512,00 €	19.958,40 €	8.553,60 €
Mes 3	18.000	2,0%	360	356	28.512,00 €	19.958,40 €	8.553,60 €
Mes 4	20.000	2,2%	440	436	34.848,00 €	24.393,60 €	10.454,40 €
Mes 5	20.000	2,2%	440	436	34.848,00 €	24.393,60 €	10.454,40 €
Mes 6	20.000	2,2%	440	436	34.848,00 €	24.393,60 €	10.454,40 €
Mes 7	22.000	2,4%	528	523	41.817,60 €	29.272,32 €	12.545,28 €
Mes 8	22.000	2,4%	528	523	41.817,60 €	29.272,32 €	12.545,28 €
Mes 9	22.000	2,4%	528	523	41.817,60 €	29.272,32 €	12.545,28 €
Mes 10	24.000	2,5%	600	594	47.520,00 €	33.264,00 €	14.256,00 €
Mes 11	24.000	2,5%	600	594	47.520,00 €	33.264,00 €	14.256,00 €
Mes 12	24.000	2,5%	600	594	47.520,00 €	33.264,00 €	14.256,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS - VENTAS 3º AÑO

MES	VISITAS	CR	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
Mes 1	30.000	2,5%	750	743	59.400,00 €	41.580,00 €	17.820,00 €
Mes 2	30.000	2,5%	750	743	59.400,00 €	41.580,00 €	17.820,00 €
Mes 3	30.000	2,5%	750	743	59.400,00 €	41.580,00 €	17.820,00 €
Mes 4	35.000	2,6%	910	901	72.072,00 €	50.450,40 €	21.621,60 €
Mes 5	35.000	2,6%	910	901	72.072,00 €	50.450,40 €	21.621,60 €
Mes 6	35.000	2,6%	910	901	72.072,00 €	50.450,40 €	21.621,60 €
Mes 7	40.000	2,8%	1.120	1.109	88.704,00 €	62.092,80 €	26.611,20 €
Mes 8	40.000	2,8%	1.120	1.109	88.704,00 €	62.092,80 €	26.611,20 €
Mes 9	40.000	2,8%	1.120	1.109	88.704,00 €	62.092,80 €	26.611,20 €
Mes 10	45.000	3,0%	1.350	1.337	106.920,00 €	74.844,00 €	32.076,00 €
Mes 11	45.000	3,0%	1.350	1.337	106.920,00 €	74.844,00 €	32.076,00 €
Mes 12	45.000	3,0%	1.350	1.337	106.920,00 €	74.844,00 €	32.076,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS EN VENTAS - 3 AÑOS

AÑO	VISITAS	CR (MEDIO)	Nº PEDIDOS	Nº PEDIDOS - DEVOLUCIONES	VENTAS [€]	% TIENDAS	INGRESOS MARKETPLACE
AÑO 1	83.300	1,2%	1.214	1.202	96.140,88 €	67.298,62 €	28.842,26 €
AÑO 2	252.000	2,3%	5.784	5.726	458.092,80 €	320.664,96 €	137.427,84 €
AÑO 3	450.000	2,7%	12.390	12.266	981.288,00 €	686.901,60 €	294.386,40 €
TOTAL 3 AÑOS	785.300	2,1%	19.388	19.194	1.535.521,68 €	1.074.865,18 €	460.656,50 €

INGRESOS POR COMERCIOS 1º AÑO

MES	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
Mes 1	2	3,00	0,00 €
Mes 2	4	3,00	0,00 €
Mes 3	6	3,07	0,00 €
Mes 4	8	3,38	0,00 €
Mes 5	10	3,60	0,00 €
Mes 6	12	4,17	0,00 €
Mes 7	14	5,11	138,60 €
Mes 8	16	6,00	158,40 €
Mes 9	18	7,78	178,20 €
Mes 10	20	9,60	198,00 €
Mes 11	22	11,14	217,80 €
Mes 12	25	12,80	247,50 €

INGRESOS POR COMERCIOS 2º AÑO

MES	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
Mes 1	28	12,86	697,20 €
Mes 2	28	12,86	697,20 €
Mes 3	28	12,86	697,20 €
Mes 4	30	14,67	747,00 €
Mes 5	30	14,67	747,00 €
Mes 6	30	14,67	747,00 €
Mes 7	32	16,50	796,80 €
Mes 8	32	16,50	796,80 €
Mes 9	32	16,50	796,80 €
Mes 10	35	17,14	871,50 €
Mes 11	35	17,14	871,50 €
Mes 12	35	17,14	871,50 €

INGRESOS POR COMERCIOS 3º AÑO

MES	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
Mes 1	35	21,43	871,50 €
Mes 2	35	21,43	871,50 €
Mes 3	35	21,43	871,50 €
Mes 4	40	22,75	996,00 €
Mes 5	40	22,75	996,00 €
Mes 6	40	22,75	996,00 €
Mes 7	45	24,89	1.120,50 €
Mes 8	45	24,89	1.120,50 €
Mes 9	45	24,89	1.120,50 €
Mes 10	50	27,00	1.245,00 €
Mes 11	50	27,00	1.245,00 €
Mes 12	50	27,00	1.245,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS POR COMERCIOS - 3 AÑOS

AÑO	Nº TIENDAS	PEDIDOS / TIENDA	INGRESOS DE COMERCIOS
AÑO 1	25	12,80	1.138,50 €
AÑO 2	35	17,14	9.337,50 €
AÑO 3	50	27,00	12.699,00 €
TOTAL 3 AÑOS	50	27,00	23.175,00 €

INGRESOS POR MARKETING 1º AÑO

MES	CAMPAÑAS EN WEB O APP [SEMANAL]	CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES [SEMANAL]	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS [SEMANAL]	SEMANAS / MES	INGRESOS POR MARKETING
Mes 1	2	1	1	4	0,00 €
Mes 2	2	1	1	5	0,00 €
Mes 3	2	1	1	4	0,00 €
Mes 4	4	1	1	4	900,00 €
Mes 5	4	1	1	5	1.125,00 €
Mes 6	4	1	1	4	900,00 €
Mes 7	6	2	1	4	1.300,00 €
Mes 8	6	2	1	5	1.625,00 €
Mes 9	6	2	1	4	1.300,00 €
Mes 10	8	2	1	4	1.500,00 €
Mes 11	8	2	1	5	1.875,00 €
Mes 12	8	2	1	4	1.500,00 €

INGRESOS POR MARKETING 2º AÑO

MES	PUBLICIDAD EN WEB O APP [SEMANAL]	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES [SEMANAL]	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS [SEMANAL]	SEMANAS / MES	INGRESOS POR MARKETING
Mes 1	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 2	10	3	2	5	5.500,00 €
Mes 3	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 4	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 5	10	3	2	5	5.500,00 €
Mes 6	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 7	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 8	10	3	2	5	5.500,00 €
Mes 9	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 10	10	3	2	4	4.400,00 €
Mes 11	10	3	2	5	5.500,00 €
Mes 12	10	3	2	4	4.400,00 €

INGRESOS POR MARKETING 3º AÑO

MES	PUBLICIDAD EN WEB O APP [SEMANAL]	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES [SEMANAL]	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS [SEMANAL]	SEMANAS / MES	INGRESOS POR MARKETING
Mes 1	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 2	12	4	3	5	14.500,00 €
Mes 3	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 4	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 5	12	4	3	5	14.500,00 €
Mes 6	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 7	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 8	12	4	3	5	14.500,00 €
Mes 9	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 10	12	4	3	4	11.600,00 €
Mes 11	12	4	3	5	14.500,00 €
Mes 12	12	4	3	4	11.600,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS POR CAMPAÑAS DE MARKETING - 3 AÑOS

AÑO	PUBLICIDAD EN WEB O APP	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	INGRESOS POR MARKETING
AÑO 1	260	69	52	12.025,00 €
AÑO 2	520	156	104	57.200,00 €
AÑO 3	624	208	156	150.800,00 €
TOTAL 3 AÑOS	1.404,00	433	312	220.025,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS EN 1º AÑO

MES	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE MARKETING	INGRESOS TOTALES
Mes 1	142,56 €	0,00 €	0,00 €	142,56 €
Mes 2	285,12 €	0,00 €	0,00 €	285,12 €
Mes 3	437,18 €	0,00 €	0,00 €	437,18 €
Mes 4	641,52 €	0,00 €	900,00 €	1.541,52 €
Mes 5	855,36 €	0,00 €	1.125,00 €	1.980,36 €
Mes 6	1.188,00 €	0,00 €	900,00 €	2.088,00 €
Mes 7	1.698,84 €	138,60 €	1.300,00 €	3.137,44 €
Mes 8	2.280,96 €	158,40 €	1.625,00 €	4.064,36 €
Mes 9	3.326,40 €	178,20 €	1.300,00 €	4.804,60 €
Mes 10	4.561,92 €	198,00 €	1.500,00 €	6.259,92 €
Mes 11	5.821,20 €	217,80 €	1.875,00 €	7.914,00 €
Mes 12	7.603,20 €	247,50 €	1.500,00 €	9.350,70 €

PREVISIONES DE INGRESOS EN 2º AÑO

MES	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE MARKETING	INGRESOS TOTALES
Mes 1	8.553,60 €	697,20 €	4.400,00 €	13.650,80 €
Mes 2	8.553,60 €	697,20 €	5.500,00 €	14.750,80 €
Mes 3	8.553,60 €	697,20 €	4.400,00 €	13.650,80 €
Mes 4	10.454,40 €	747,00 €	4.400,00 €	15.601,40 €
Mes 5	10.454,40 €	747,00 €	5.500,00 €	16.701,40 €
Mes 6	10.454,40 €	747,00 €	4.400,00 €	15.601,40 €
Mes 7	12.545,28 €	796,80 €	4.400,00 €	17.742,08 €
Mes 8	12.545,28 €	796,80 €	5.500,00 €	18.842,08 €
Mes 9	12.545,28 €	796,80 €	4.400,00 €	17.742,08 €
Mes 10	14.256,00 €	871,50 €	4.400,00 €	19.527,50 €
Mes 11	14.256,00 €	871,50 €	5.500,00 €	20.627,50 €
Mes 12	14.256,00 €	871,50 €	4.400,00 €	19.527,50 €

PREVISIONES DE INGRESOS EN 3º AÑO

MES	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE MARKETING	INGRESOS TOTALES
Mes 1	17.820,00 €	871,50 €	11.600,00 €	30.291,50 €
Mes 2	17.820,00 €	871,50 €	14.500,00 €	33.191,50 €
Mes 3	17.820,00 €	871,50 €	11.600,00 €	30.291,50 €
Mes 4	21.621,60 €	996,00 €	11.600,00 €	34.217,60 €
Mes 5	21.621,60 €	996,00 €	14.500,00 €	37.117,60 €
Mes 6	21.621,60 €	996,00 €	11.600,00 €	34.217,60 €
Mes 7	26.611,20 €	1.120,50 €	11.600,00 €	39.331,70 €
Mes 8	26.611,20 €	1.120,50 €	14.500,00 €	42.231,70 €
Mes 9	26.611,20 €	1.120,50 €	11.600,00 €	39.331,70 €
Mes 10	32.076,00 €	1.245,00 €	11.600,00 €	44.921,00 €
Mes 11	32.076,00 €	1.245,00 €	14.500,00 €	47.821,00 €
Mes 12	32.076,00 €	1.245,00 €	11.600,00 €	44.921,00 €

PREVISIONES DE INGRESOS TOTALES - 3 AÑOS

AÑO	INGRESOS DE VENTAS	INGRESOS DE COMERCIOS	INGRESOS DE CAMPAÑAS MARKETING	TOTAL INGRESOS
AÑO 1	28.842,26 €	1.138,50 €	12.025,00 €	42.005,76 €
AÑO 2	137.427,84 €	9.337,50 €	57.200,00 €	203.965,34 €
AÑO 3	294.386,40 €	12.699,00 €	150.800,00 €	457.885,40 €
TOTAL	460.656,50 €	23.175,00 €	220.025,00 €	703.856,50 €

TOTAL INGRESOS EN 3 AÑOS**703.856,50 €**

COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING 1º AÑO

MES	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
Mes 1	1.000	10.000	40,00 €	800,00 €	840,00 €
Mes 2	1.500	15.000	60,00 €	1.000,00 €	1.060,00 €
Mes 3	2.300	23.000	92,00 €	800,00 €	892,00 €
Mes 4	3.000	30.000	120,00 €	800,00 €	920,00 €
Mes 5	4.000	40.000	160,00 €	1.000,00 €	1.160,00 €
Mes 6	5.000	50.000	200,00 €	800,00 €	1.000,00 €
Mes 7	6.500	65.000	260,00 €	800,00 €	1.060,00 €
Mes 8	8.000	80.000	320,00 €	1.000,00 €	1.320,00 €
Mes 9	10.000	100.000	400,00 €	800,00 €	1.200,00 €
Mes 10	12.000	120.000	480,00 €	800,00 €	1.280,00 €
Mes 11	14.000	140.000	560,00 €	1.000,00 €	1.560,00 €
Mes 12	16.000	160.000	640,00 €	800,00 €	1.440,00 €

COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING 2º AÑO

MES	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
Mes 1	18.000	180.000	720,00 €	2.400,00 €	3.120,00 €
Mes 2	18.000	180.000	720,00 €	3.000,00 €	3.720,00 €
Mes 3	18.000	180.000	720,00 €	2.400,00 €	3.120,00 €
Mes 4	20.000	200.000	800,00 €	2.400,00 €	3.200,00 €
Mes 5	20.000	200.000	800,00 €	3.000,00 €	3.800,00 €
Mes 6	20.000	200.000	800,00 €	2.400,00 €	3.200,00 €
Mes 7	22.000	220.000	880,00 €	2.400,00 €	3.280,00 €
Mes 8	22.000	220.000	880,00 €	3.000,00 €	3.880,00 €
Mes 9	22.000	220.000	880,00 €	2.400,00 €	3.280,00 €
Mes 10	24.000	240.000	960,00 €	2.400,00 €	3.360,00 €
Mes 11	24.000	240.000	960,00 €	3.000,00 €	3.960,00 €
Mes 12	24.000	240.000	960,00 €	2.400,00 €	3.360,00 €

COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING 3º AÑO

MES	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
Mes 1	30.000	300.000	1.200,00 €	4.800,00 €	6.000,00 €
Mes 2	30.000	300.000	1.200,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €
Mes 3	30.000	300.000	1.200,00 €	4.800,00 €	6.000,00 €
Mes 4	35.000	350.000	1.400,00 €	4.800,00 €	6.200,00 €
Mes 5	35.000	350.000	1.400,00 €	6.000,00 €	7.400,00 €
Mes 6	35.000	350.000	1.400,00 €	4.800,00 €	6.200,00 €
Mes 7	40.000	400.000	1.600,00 €	4.800,00 €	6.400,00 €
Mes 8	40.000	400.000	1.600,00 €	6.000,00 €	7.600,00 €
Mes 9	40.000	400.000	1.600,00 €	4.800,00 €	6.400,00 €
Mes 10	45.000	450.000	1.800,00 €	4.800,00 €	6.600,00 €
Mes 11	45.000	450.000	1.800,00 €	6.000,00 €	7.800,00 €
Mes 12	45.000	450.000	1.800,00 €	4.800,00 €	6.600,00 €

PREVISIONES DE COSTES CAMPAÑAS DE MARKETING - 3 AÑOS

AÑO	VISITAS WEB / APP	IMPRESIONES EN REDES SOCIALES	CAMPAÑAS REDES SOCIALES	CAMPAÑAS CON INFLUENCERS	COSTE MARKETING
AÑO 1	83.300	833.000	3.332,00 €	10.400,00 €	13.732,00 €
AÑO 2	252.000	2.520.000	10.080,00 €	31.200,00 €	41.280,00 €
AÑO 3	450.000	4.500.000	18.000,00 €	62.400,00 €	80.400,00 €
TOTAL 3 AÑOS	785.300	7.853.000	31.412,00 €	104.000,00 €	135.412,00 €

COSTES DE PERSONAL 1º AÑO

MES	Nº PROGRAMADOR / DISEÑADOR	COSTES DE PROGRAMADOR	Nº MARKETING	COSTE DE MARKETING	Nº CALL CENTER	COSTE DE CALL CENTER	Nº COMERCIALES	COSTE COMERCIALES	COSTE PERSONAL
Mes1	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes2	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes3	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes4	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes5	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes6	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.000,00 €	6.500,00 €
Mes7	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €
Mes8	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €
Mes9	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €
Mes10	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €
Mes11	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €
Mes12	1	2.500,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	8.500,00 €

COSTES DE PERSONAL 2º AÑO

MES	Nº PROGRAMADOR / DISEÑADOR	COSTES DE PROGRAMADOR	Nº MARKETING	COSTE DE MARKETING	Nº CALL CENTER	COSTE DE CALL CENTER	Nº COMERCIALES	COSTE COMERCIALES	COSTE PERSONAL
Mes1	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes2	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes3	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes4	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes5	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes6	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes7	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes8	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes9	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes10	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes11	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €
Mes12	1	2.500,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	10.500,00 €

COSTES DE PERSONAL 3º AÑO

MES	Nº PROGRAMADOR / DISEÑADOR	COSTES DE PROGRAMADOR	Nº MARKETING	COSTE DE MARKETING	Nº CALL CENTER	COSTE DE CALL CENTER	Nº COMERCIALES	COSTE COMERCIALES	COSTE PERSONAL
Mes1	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes2	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes3	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes4	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes5	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes6	1	5.000,00 €	2	4.000,00 €	0	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes7	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes8	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes9	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes10	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes11	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €
Mes12	2	5.000,00 €	2	4.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.000,00 €	13.000,00 €

PREVISIONES DE COSTES PERSONAL - 3 AÑOS

AÑO	COSTES PERSONAL
AÑO 1	90.000,00 €
AÑO 2	126.000,00 €
AÑO 3	156.000,00 €
TOTAL 3 AÑOS	372.000,00 €

BIBLIOGRAFIA

Fuentes consultadas:

Título del artículo: "Todo lo que debes saber para Iniciar en el Método Lean Startup"

- Lugar de publicación: laboratorioti.com
- Fecha de publicación: 19 febrero 2014
- Disponible en: <https://www.laboratorioti.com/2014/02/19/todo-lo-que-debes-saber-para-iniciar-en-el-metodo-lean-startup-y-ii/>

Título del artículo: "Marketplace | ¿Qué es y por qué considerarlo como parte de tu estrategia digital?"

- Lugar de publicación: digitalbusinessacademy.com
- Fecha de publicación: 22 Julio 2019
- Escrito por Digital Business Academy
- Disponible en: <https://www.digitalbusinessacademy.com.mx/blog-de-e-commerce/marketplace>

Título del artículo: "¿Cuáles son las ventajas y desventajas del ECommerce?"

- Lugar de publicación: Actualidadecommerce.com
- Escrito por: Claudi Casals
- Disponible en: <https://www.actualidadecommerce.com/cuales-las-ventajas-desventajas-del-ecommerce/>

Título del artículo: "¿Cuánto tiempo libre tienen los españoles? Dependen de todos estos factores"

- Lugar de publicación: europapress.es
- Fecha de actualización: 05 octubre 2016
- Disponible en: <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-cuanto-tiempo-libre-tienen-espanoles-depende-todos-factores-20161005184751.html>

Título del artículo: "El salto del comercio electrónico"

- Lugar de publicación: Ine.es
- Fecha de publicación: Junio 2020
- Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

Título del artículo: “Guía fundamental del Análisis DAFO”

- Lugar de publicación: infoautonomos.com
- Fecha actualización: 20 mayo 2021
- Escrito por: Infoautonomos.
- Disponible en: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

Título del artículo: “Ratio de conversión por medio en ecommerce españoles – 2016”

- Lugar de publicación: flat101.es
- Fecha de publicación: 24 septiembre 2017
- Escrito por: Flat 101
- Disponible en: <https://www.flat101.es/blog/conversion-cro/ratio-de-conversion-ecommerce-espanoles/>

Título del artículo: “Plan de marketing para eCommerce II”

- Lugar de publicación: sugerendo.com
- Fecha de publicación: 27 febrero 2014
- Escrito por: Marketing Sugerendo
- Disponible en: <https://www.sugerendo.com/blog/marketing-para-ecommerce/plan-de-marketing-para-ecommerce-ii/>

Título del Artículo: “Introducción a la Logística”

- Lugar de publicación: Facultad de estudios a distancia, Universidad Nueva Granada
- Disponible en:
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_1/DM.pdf

Título del Artículo: “Como definir tu posicionamiento de marca”

- Lugar de publicación: somoswaka.com
- Fecha de publicación: 2 Marzo 2019
- Escrito por: José C. del Pozo.
- Disponible en: <https://www.somoswaka.com/blog/2019/03/posicionamiento-de-marca/>

Título del Artículo: “El comercio electrónico B2C en España 2019” Edición 2020

- Lugar de Publicación: ONTSI
- Escrito por: Alberto Urueña; Maria Pilar Ballesteros; Raquel Castro; Santiago Cadenas; Menchu Maira; Eva Prieto.
- Disponible en: <https://www.ontsi.red.es/es/estudios-e-informes/Hogares-y-ciudadanos/El-Comercio-Electronico-B2C-en-Espana-2019-%28Edicion-2020%29>