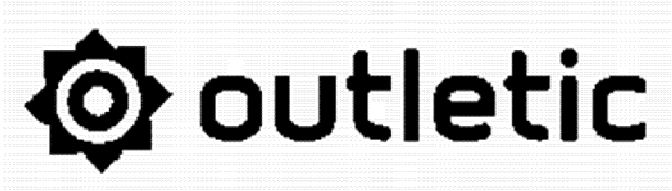
*Me gustaría dedicar este proyecto a **JOAN LLULL RIERA**, alumno de esta escuela, compañero de clase y sobretodo un muy buen amigo.*

Hemos realizado juntos todos los trabajos de esta carrera, y éste no podía ser una excepción, así que este proyecto, que marca el fin de un ciclo como estudiante de Ingeniería Industrial en la ETSEIB, vuelve a ser de los dos.

¡Va por ti Joan!



NOVIEMBRE '08
SURFSTOCKER, S.L.

BUSINESS PLAN
2008-2011

Resumen

El presente proyecto presenta el plan de negocio de una empresa dedicada a la venta de excedentes de stock a través de Internet.

En este Business plan se identifica y se analiza la oportunidad de negocio y se desarrollan las estrategias y planes para el período comprendido entre el Noviembre del 2008 y Diciembre del 2011.

La estructura que sigue este plan de negocio es la siguiente:

- Presentación de la empresa, antecedentes, concepto de negocio, alternativas, ventajas competitivas, misión, visión, valores corporativos, forma jurídica y distribución de participaciones
- Análisis del entorno general y competitivo
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de organización y de recursos humanos
- Plan económico y financiero

Como se puede apreciar en las conclusiones extraídas de este plan de negocio, hay suficientes razones para creer que hay lugar en el mercado para que esta empresa pueda desarrollar su actividad y pueda consolidarse entre los principales clubs de venta de la península.

Índice

1. GLOSARIO 1

2. PRÓLOGO 3

2.1. Origen del proyecto 3

2.2. Motivación 3

2.3. Requerimientos previos 3

3. INTRODUCCIÓN 5

3.1. Objetivos del proyecto 5

3.2. Alcance del proyecto 5

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 6

4.1. Antecedentes, razones de interés 6

4.2. Concepto de negocio 7

4.3. Alternativas al modelo de negocio 9

4.4. Estrategia y ventaja competitiva 14

4.4.1. Estrategia de enfoque 14

4.4.2. Ventaja competitiva 15

4.5. Misión, visión y valores corporativos 15

4.5.1. Misión 15

4.5.2. Visión y valores corporativos 15

4.5.3. Forma jurídica y distribución de participaciones 16

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO 17

5.1. Entorno general 17

5.1.1. Entorno legal y político 17

5.1.2. Entorno sociocultural 20

5.1.3. Entorno económico 32

5.2. Entorno competitivo 37

5.2.1. Outlets físicos 38

5.2.2. Tiendas físicas 43

5.2.3. Tiendas online 48

5.2.4. Clubs de venta privada en Internet 53
5.2.5. Feria de Hossegor 65
5.2.6. Proveedores 66
5.2.7. Clientes 67

6. PLAN DE MARKETING 69
6.1. Estudio cualitativo 69
6.2. Estudio cuantitativo 70
6.3. Estrategia de segmentación 92
6.3.1. Gráficos de segmentación 94
6.3.2. Descripción de los segmentos de mercado 95
6.3.3. Elección del público objetivo y estrategia de penetración 104
6.4. Estrategia de posicionamiento 104
6.4.1. Posicionamiento de los clubs de venta privada 105
6.4.2. Posicionamiento de Outletic respecto al resto de clubs de venta privada 107
6.5. Marketing Mix 109
6.5.1. Precio 109
6.5.2. Producto 109
6.5.3. Distribución 112
6.5.4. Política de compra 115
6.5.5. Política de comunicación 115
6.5.6. Plan de acción en marketing 120
6.6. Análisis DAFO 122
6.6.1. Oportunidades 123
6.6.2. Amenazas 124
6.6.3. Fortalezas 125
6.6.4. Debilidades 125

7. PLAN DE OPERACIONES 127
7.1. Identificación y mapa de procesos 127
7.1.1. Procesos estratégicos 127
7.1.2. Procesos clave 130
7.1.3. Procesos de soporte 136

8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RRHH 139

8.1. Estructura Organizativa 139

8.2. Descripción de las funciones 139

8.3. Marco Tecnológico 141

9. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO 143

9.1. Previsión de las ventas 143

9.2. Objetivos estratégicos 147

9.3. Desarrollo del negocio 149

9.3.1. Año 2008 149

9.3.2. Año 2009 152

9.3.3. Año 2010 155

9.3.4. Año 2011 157

9.4. Proyecto de inversión 159

9.5. Punto muerto 160

9.6. Financiación 162

9.7. Resumen global 163

CONCLUSIONES 164

AGRADECIMIENTOS 165

BIBLIOGRAFÍA 166

Referencias bibliográficas 166

Bibliografía complementaria 167

ANNEXOS 1

A. ENCUESTA 1

A.1. Preguntas y motivos de la encuesta 1

A.2. Mail de presentación y respuestas obtenidas 8

B. FASES DEL PROYECTO Y VALORACIÓN ECONÓMICA 66

B.1. Definición de las fases del proyecto 66

B.2. Diagrama de Gantt de la realización del proyecto 69

B.3. Valoración económica del proyecto 70

C. ESTUDIOS SOBRE LA COMPETÉNCIA 71

C.1. Análisis de los Outlets y tiendas físicas 71

C.2. Análisis de las tiendas online 78

C.3. Análisis de los clubs de venta privada 113

C.3.1. Primera parte del estudio 113

C.3.2. Segunda parte del estudio 114

D. PUNTOS DE CONTROL 115

E. LISTADO DE MARCAS Y PROVEEDORES 116

E.1. Marcas de BMX 116

E.2. Marcas de MotoCross 117

E.3. Marcas de Skate 118

E.4. Marcas de Surf 119

E.5. Marcas de Snow 121

E.6. Marcas de Windsurf 122

E.7. Marcas de Ski 124

F. LISTA DE GRUPOS Y ASOCIACIONES 125

F.1. Lista grupos y asociaciones de Skate 125

F.2. Lista grupos y asociaciones de Surf 126

F.3. Lista grupos y asociaciones de Windurf 127

F.4. Lista grupos y asociaciones de BMX 127

F.5. Lista grupos y asociaciones de MotoCross 128

F.6. Lista grupos y asociaciones de Ski y Snow 129

G. POLÍTICA DE COMPRA Y CONDICIONES DE USO 130

H. FICHAS DE LOS INDICADORES DE CONTROL PRINCIPALES 140

1. Glosario

1) Club de venta privada: son comunidades virtuales formadas por usuarios registrados en las que se pueden adquirir una amplia gama de productos y artículos de primeras marcas a precios reducidos.

2) Segmentación de mercado: Proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros [Ref.1]

3) Posicionamiento: Decidir qué posición queremos que el producto ocupe en la mente de los clientes [Ref.1]

4) Marketing Mix: Conjunto de decisiones operativas de marketing de una empresa para conseguir el comportamiento deseado en un público objetivo. [Ref.1]

5) Microentorno: Las fuerzas más cercanas a la compañía y que afectan su capacidad para servir a sus clientes como son: la compañía, los suministradores, las empresas distribuidoras, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés. [Ref.1]

6) Macroentorno: Las fuerzas sociales mayores que afectan todo el microentorno como son: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. [Ref.1]

7) Outlet: establecimiento comercial especializado en la venta de productos de marcas famosas, ya sean defectuosos o sacados del catálogo más reciente del productor.

8) *Picking:* Se denomina así en el campo de la Logística al proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas.

9) *Call Center*: área donde agentes o ejecutivos especialmente entrenados realizan o reciben llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

10) Marketing viral: término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en conocimiento de marca, mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión

de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de red social creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.

11) *Surfing capital*: Se define así al conjunto formado por las tres marcas de surf más potentes del mercado, Quiksilver, Billabong y Rip Curl.

12) *Top of mind*: marca que se le viene a la mente a un encuestado de manera espontánea cuando se le pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia.

13) *Pagerank*: es una marca registrada y patentada por Google que ampara una familia de algoritmos utilizados para asignar de forma numérica la relevancia de los documentos (o páginas Web) indexados por un motor de búsqueda. Este sistema es utilizado por el popular motor de búsqueda para ayudar a determinar la importancia o relevancia de una página.

14) *Backlinks*: enlaces que recibe una determinada Web desde otras páginas. El número de *backlinks* determina el de páginas que lo enlazan a través de un vínculo (puede ser en texto o gráfico). Es importante para el posicionamiento en los buscadores y es indicativo de la popularidad o importancia de una Web. Es de esperar que cuantos más enlaces entrantes tenga la página mejor posicionada estará.

15) Marcadores sociales: son una forma sencilla y popular de almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet.

16) *Branding*: anglicismo empleado en marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en el valor suministrado; tanto al cliente como a la empresa oferente.

17) Matriz de Assael: Matriz propuesta por Henry Assael, que diferencia el comportamiento de compra del consumidor en función de si percibe o no diferencias significativas entre marcas y si está altamente implicado o no en el proceso de compra. [Ref.1]

2. Prologo

2.1. Origen del proyecto

Mientras decidía hacia donde enfocar mi proyecto de final de carrera, el profesor Ivan Argilés recibió el encargo de un estudio de viabilidad antes de lanzar un negocio real al mercado. Es entonces cuando se me ofrece una doble apuesta, la de presentar mi proyecto de final de carrera, y a la vez el estudio que decidirá el rumbo a tomar de una nueva empresa dentro del marco de los clubs de venta privada[1] en Internet.

2.2. Motivación

Desde un principio me ha interesado la oferta y el desafío, ya que además de marcar el punto y final de mi carrera como estudiante, será también mi primera aportación como ingeniero dentro del mercado profesional juntamente con el Profesor Ivan Argilés. Un doble paso que acepto con ganas y con esfuerzo.

He decidido realizar un plan de negocio como proyecto final de carrera por varias razones. Primero, porque se corresponde con la intensificación cursada durante la carrera, la de gestión. En segundo lugar, porque la realización de este proyecto me ha permitido aprender más sobre una temática que no consta como asignatura en la carrera de Ingeniería Industrial, como es el Marketing. Otro aspecto que me ha ayudado a decidirme, ha sido la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios y su aplicación práctica, que puedan ayudarme algún día a crear mi propia empresa.

En cuanto al sector del proyecto, conocía algún club de venta privada en Internet, y considero que es una buena oportunidad de negocio.

2.3. Requerimientos previos

Para realizar el proyecto han sido de gran utilidad los conocimientos adquiridos con anterioridad en las asignaturas de Organización de Empresas (optativa de segundo) y en la de Administración de Empresas (troncal de cuarto).

Para poder llevar a cabo la segmentación del mercado[2], el posicionamiento[3] de la empresa, el planteamiento del marketing mix[4] y las estrategias de mercado a seguir, han sido necesarias unas bases teóricas de marketing. Estas bases se han intentado asimilar con la lectura de libros especializados como *Introducción al Marketing* de *Philip Kotler*, y la lectura de los apuntes de marketing del master *in Business Administration* impartido por ESADE.

3. Introducción

3.1. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es estudiar la viabilidad de un club de venta privada a través de Internet de un determinado grupo de deportes, como son el surf, el windsurf, el skate, el snow, el ski, el bmx y el motocross. Pero a parte de este objetivo principal, también se pretende lograr los siguientes objetivos secundarios:

- Adquirir conocimientos del mercado de clubs de venta a través de Internet.
- Adquirir conocimientos a cerca del mercado competencia, tanto directa como potencialmente.
- Adquirir conocimientos sobre marketing empresarial y como aplicarlos en un caso práctico.

3.2. Alcance del proyecto

La estructura y el contenido del presente plan de negocios es la siguiente:

- Presentación de la empresa para tener una idea global de la actividad
- Análisis del microentorno[5] y del macroentorno[6] de la empresa, haciendo especial hincapié en el entorno competitivo.
- Plan de marketing. Estudios cuantitativos de cara a segmentar correctamente el mercado, posicionar la empresa respecto al resto de clubs de venta privada en Internet, los outlets[7] físicos y las tiendas online, y establecer el marketing mix adecuado.
- Plan de operaciones, con la descripción de las actividades de la empresa y la manera de controlarla.
- Plan de estructura y de recursos humanos, con la descripción de la estructura organizativa de la empresa y los *skills* que se esperan de los empleados que la forman.
- Plan económico y financiero, con la previsión de ventas, previsión de la cuenta de resultados, balance de situación, plan de tesorería y análisis de la inversión realizada.

4. Presentación de la empresa

4.1. Antecedentes, razones de interés

A través de observar la sociedad, se pueden apreciar cuales son los motivos por los que se cree que existe una necesidad sin satisfacer.
Por una parte, Internet es cada vez más fundamental en la vida de muchos españoles, que ven en este canal una manera no sólo de buscar información, si no de trabajar, de pasar el tiempo, de conocer gente,… pero últimamente sobretodo para comprar, es el conocido comercio electrónico, y cada vez tiene más usuarios en España.

Otro motivo, es el gran éxito que han tenido las tiendas outlets en nuestro país, en los últimos años sus ventas no han parado de crecer, aunque ya era de esperar, porque este tipo de comercio ha triunfado mucho en otros países del entorno. Además, la recesión económica que hay en la actualidad convierte el outlet en la primera opción de compra de muchos consumidores.

Por otra parte, hay que destacar también la moda de los deportes urbanos y extremos, como el skate, el bmx y el surf entre otros, que además de tener muchos adeptos, han creado una tendencia en la manera de vestir de los jóvenes, que usan ropa de marcas que teóricamente son de estos deportes, pero la usan porque les resulta cómoda y moderna.
Si se relaciona Internet y outlet, aparece el concepto de club de venta privado u outlet online, que aprovecha el hecho que Internet permite establecer fórmulas de negocio más dinámicas y flexibles que en el mundo real, una fórmula importada de Francia y que esta teniendo un tremendo éxito en España. Estos clubs fijan su público objetivo en mujeres urbanas de entre 25 y 34 años, y suelen vender primeras marcas de diseño.

Al unir estos distintos motivos, aparece una posible necesidad que no se satisface con las alternativas actuales: un club de venta privada de artículos de deportes urbanos y extremos, tales como el surf, windsurf, skate, bmx, snow, ski y motocross.

4.2. Concepto de negocio

En el siguiente diagrama se responden las 3 preguntas claves del negocio, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién? y ¿Cómo la hacemos?.

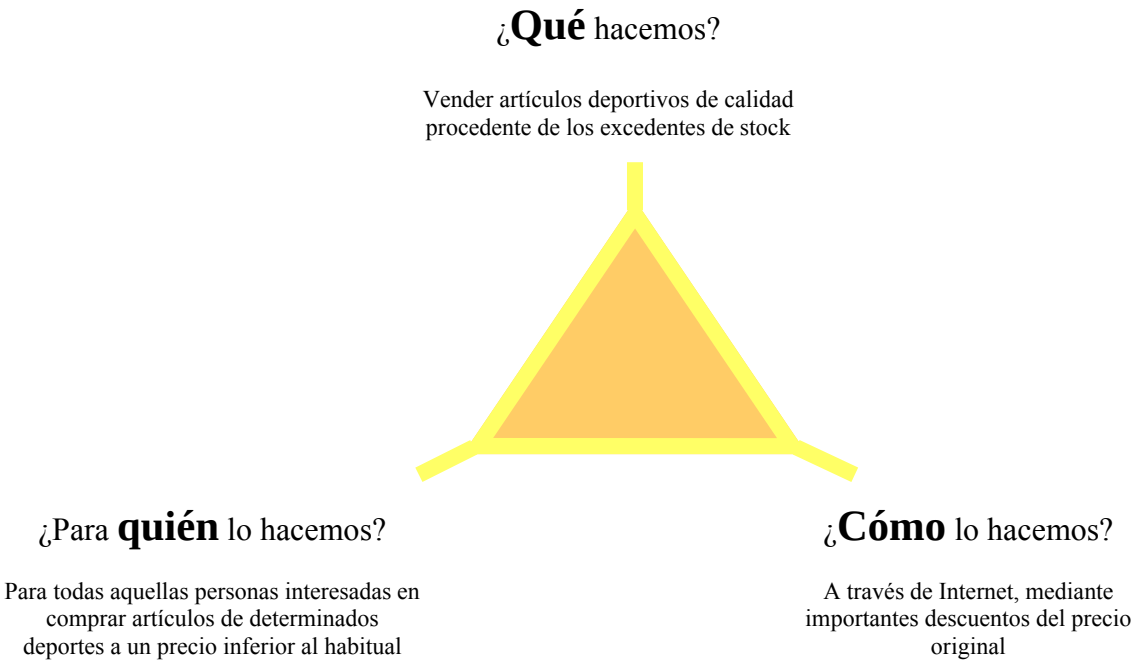


Fig. 4.1: Diagrama del concepto de negocio
Fuente: Elaboración propia

El concepto de negocio nos sitúa como un outlet de artículos deportivos a través de Internet, es por esta razón que la empresa se llamará Outletic, un nombre corto y explicito que deja claro que es un outlet en el que se compra un perfil muy atlético. Favorece la ampliación del portafolio de productos y se defiende perfectamente a nivel internacional.

De una manera resumida, el funcionamiento de la empresa será el siguiente:
La empresa llegará a un acuerdo de venta con los proveedores, y pondrá en la Web los excedentes de stock que deseen vender. Estas ventas, durarán un tiempo limitado, normalmente entre 3 y 21 días. Durante este tiempo el proveedor mantendrá el stock bloqueado.
Los usuarios podrán, previo registro gratuito, mirar y comprar todo los productos que deseen.

Una vez el cliente haya realizado el pago y se haya cerrando la promoción, se enviarán las órdenes de compra a los proveedores. Una empresa subcontratada se encargará de toda la gestión del transporte y almacenaje.

Periódicamente, se enviarán mails a los usuarios registrados avisándoles de las promociones abiertas y las que están próximas a abrirse.

A continuación se muestra una figura donde se muestra el modelo de negocio, con el flujo monetario (línea roja discontinua), las órdenes de compra (línea marrón) y el flujo de mercancías (línea verde)

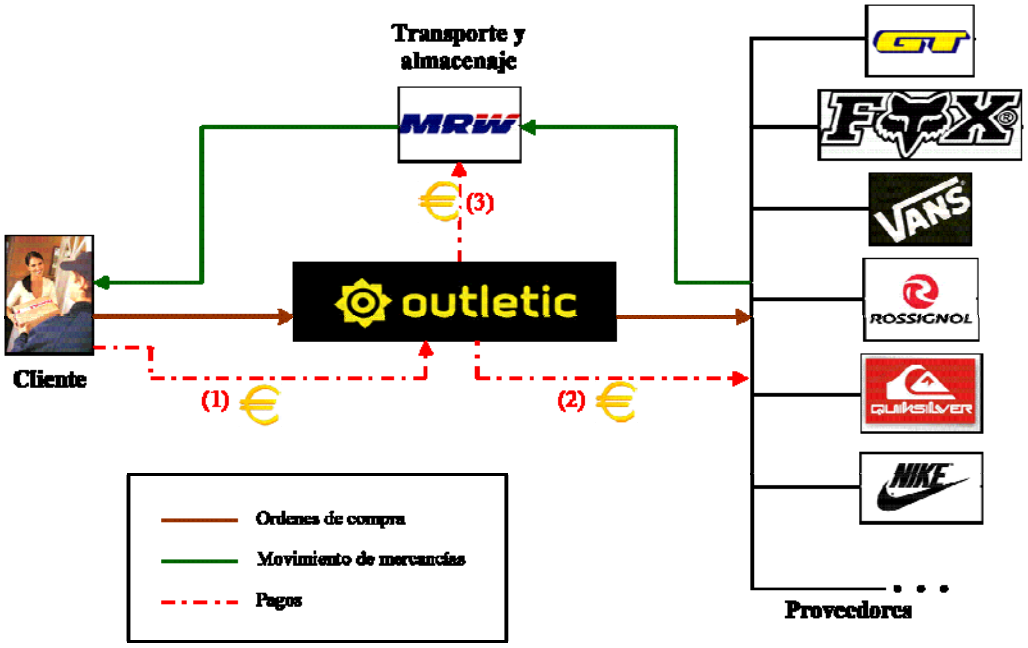


Fig. 4.2: Modelo de negocio de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, el modelo de negocio es *B2C (business to consumer)* en *pull*, lo que significa que es el cliente el que tira del producto. En consecuencia, puede trabajarse sin stock, ya que los productos pasan de ser del proveedor a ser del cliente (sin pasar a ser propiedad de la empresa).

Los proveedores serán los distribuidores de las principales marcas de los deportes siguientes: surf, windsurf, skate, snow, ski y motocross.

En cuanto al transporte, inicialmente se encargará una empresa subcontratada, pero no se cierra la puerta a la posibilidad de tener un transporte propio de la empresa una vez se haya consolidado.

La siguiente figura, la 4.3, representa la cadena de valor de la empresa, y en que puntos de esta interviene.

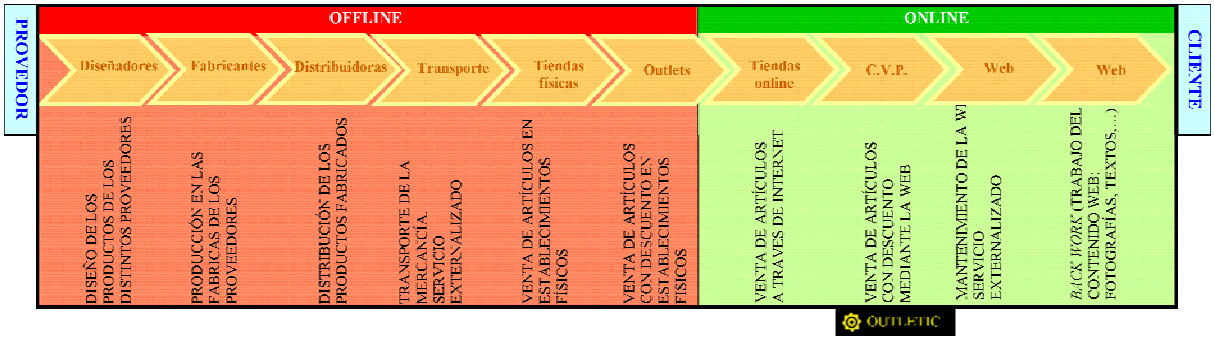


Fig. 4.3: Cadena de valor de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en a figura, Outletic sólo ocupa uno de los canales de venta de toda la cadena: la venta de los excedentes de stock a través de Internet.

Para el transporte y almacenaje (*picking*[8]) se subcontratará una empresa exterior, que se encargará de desembalar el material que llegue de los proveedores y volverlo a embalar de forma individual para cada cliente.

4.3. Alternativas al modelo de negocio

Se plantean diversas alternativas al modelo de negocio básico, aunque casi todas con el mismo denominador común, la posibilidad añadida de que los outlets y las tiendas físicas utilicen la Web como canal de venta o canal publicitario. Se diseñan las distintas alternativas en función de las relaciones establecidas entre el cliente, la empresa y los outlets físicos.
No se prevé aplicar estas alternativas hasta que la empresa se haya consolidado y tenga los clientes fidelizados.

Alternativa 1

Se añade una nueva promoción (como si fuera de Outletic) con productos que provienen de establecimientos físicos. El cliente realiza la compra (si compra un producto de esta promoción) sin saber de que tienda o outlet proviene (para evitar que una vez lo haya visto vaya a la tienda a comprarlo).

De esta manera las tiendas pueden aumentar sus ventas usando la Web de Outletic para llegar a más clientes (muchos de ellos probablemente no hayan ido nunca a ese establecimiento).
A cambio Outletic cobrará un porcentaje de cada venta realizada a través de su Web.
En la siguiente figura se puede ver como queda el modelo de negocio de esta alternativa.

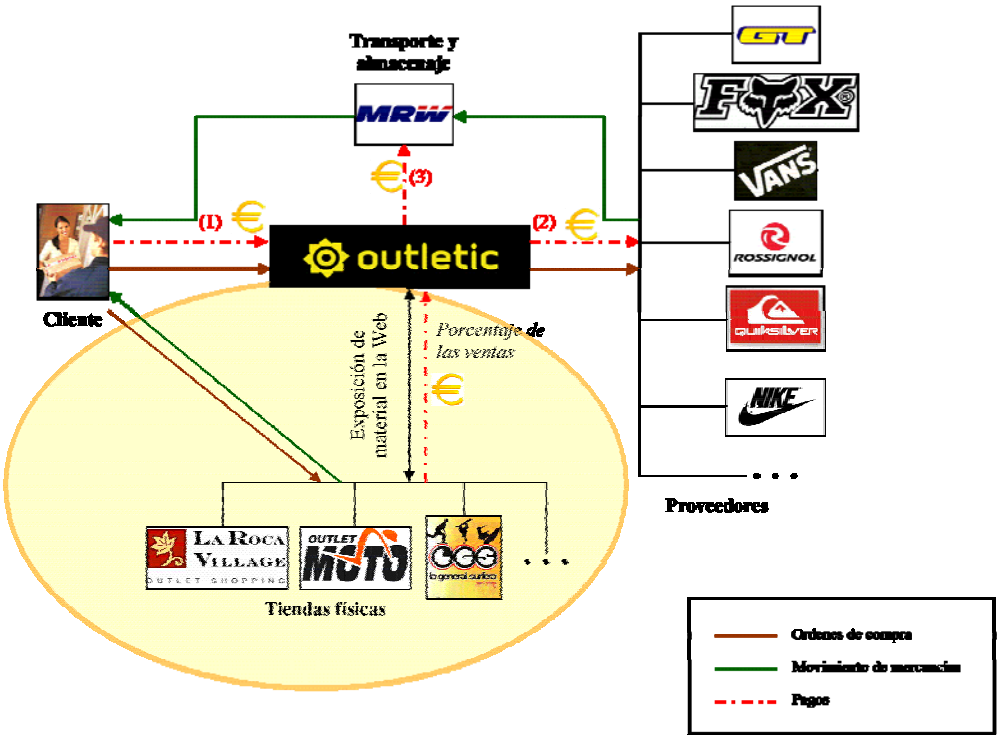


Fig. 4.4: Cadena de valor de la empresa en la alternativa 1
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el funcionamiento de la empresa es igual que en el modelo básico, pero se han añadido las tiendas físicas y su interrelación con el cliente (circulo beige)

Alternativa 2

Este caso es muy parecido al anterior, pero en la promoción se hace referencia al establecimiento del que proceden los productos, de esta manera el cliente sabe a que tienda u outlet está comprando a través de la Web de Outletic.
Para aplicar esta alternativa las tiendas u outlets que lo deseen deberán pagar un porcentaje de las ventas realizadas por este canal a Outletic. Este porcentaje será bastante más elevado que el de la alternativa 1, ya que aparece el nombre de la tienda (se le está realizado publicidad y además algún cliente puede optar por ir directamente a la tienda).

La figura 4.5 nos muestra esquemáticamente como quedaría el modelo de negocio de esta alternativa.

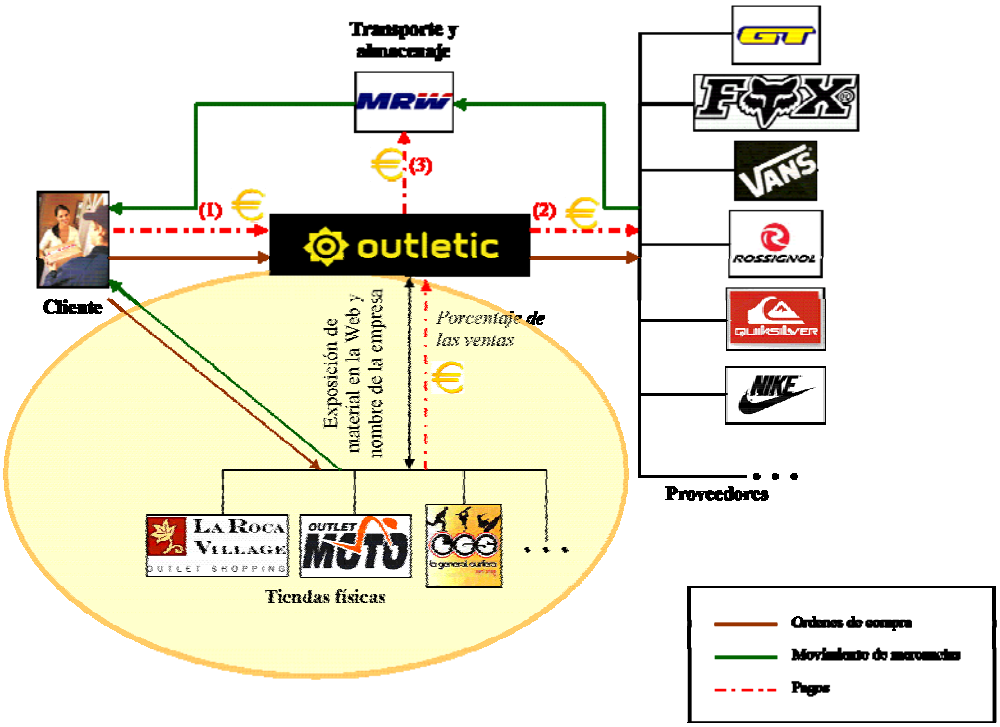


Fig. 4.5: Modelo de negocio de la empresa en la alternativa 2
Fuente: Elaboración propia

Alternativa 3

En esta alternativa, se añade un *microsite* de una tienda u outlet (como si fuera una promoción más). Si el cliente entra en la promoción y ve un producto que le gusta, al clicar sobre él se abre el *microsite* con todos los productos disponibles de ese establecimiento.
El cliente puede comprar el producto que desee (y esté disponible) a través de la Web de Outletic.

A diferencia de las dos primeras alternativas, en esta se cobrará una cuota fija (por el *microsite*) más una porcentaje sobre las ventas obtenidas por este canal.

El resumen del modelo de negocio quedaría de la siguiente manera:

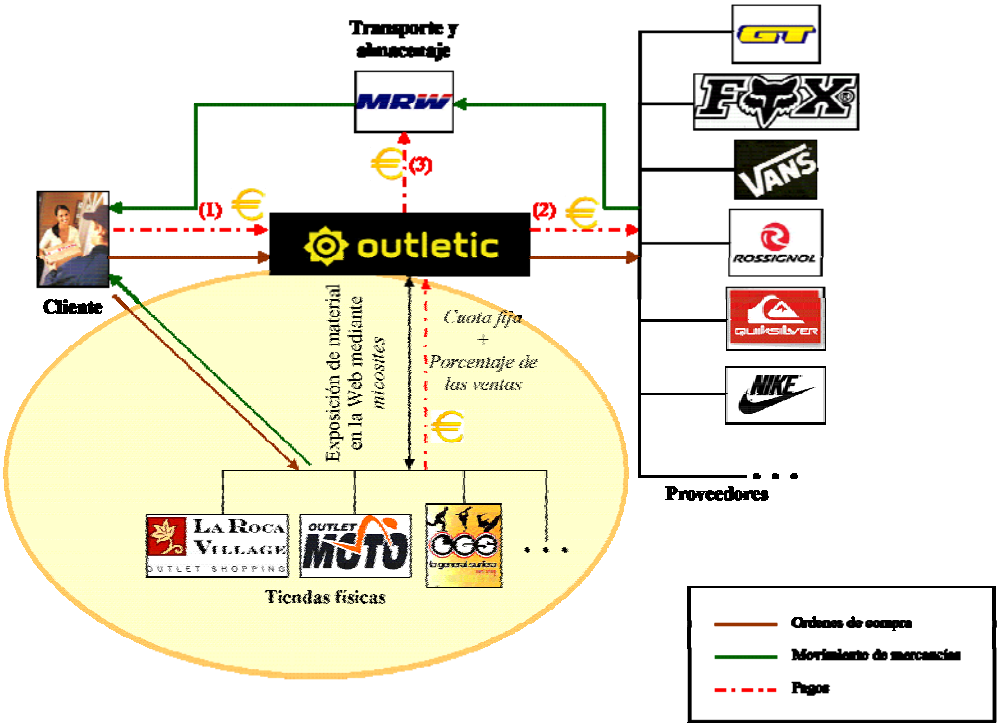


Fig. 4.6: Modelo de negocio de la empresa en la alternativa 3
Fuente: Elaboración propia

Alternativa 4

En esta alternativa se añade publicidad de una tienda u outlet en la Web de Outletic, al clicar sobre la publicidad el cliente es redirigido a la Web de dicha tienda u outlet. De esta manera se desvía tráfico de clientes hacía la Web de esta empresa.

Para aplicar esa alternativa las empresas que lo deseen deberán abonar una cuota fija (durante el tiempo de la promoción) más una cuota variable en función del tráfico desviado (precio por clic).

El esquema de esta alternativa es el siguiente:

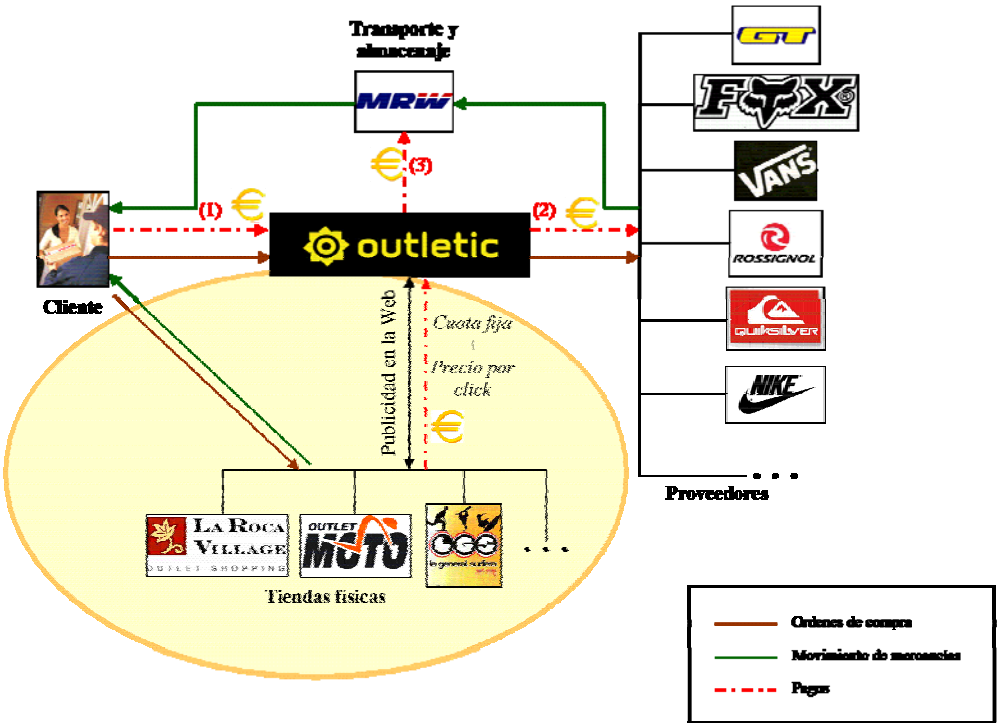


Fig. 4.7: Modelo de negocio de la empresa en la alternativa 4
Fuente: Elaboración propia

Alternativa 5

Esta alternativa parte de la amplia base de datos que poseerá Outletic (a partir del registro de los usuarios) para añadir en los mails informativos que se enviarán periódicamente a los clientes (con las nuevas promociones,…) alguna oferta de las tiendas físicas u outlets, con el objetivo de integrar el mercado bajo una misma plataforma.

El cliente si lo desea puede realizar la compra a través del link que se adjunte. En función del coste que desee asumir la empresa podrá hacer aparecer el nombre y el producto o sólo el producto, de manera el cliente sabrá a veces de quien proviene el producto (empresas que pagan más) y a veces no lo sabrá (empresas que deseen pagar menos).

Se cobrará un precio fijo por cada mail en el que se hayan añadido productos.

El modelo de negocio queda representado en la siguiente figura (Fig. 4.8)

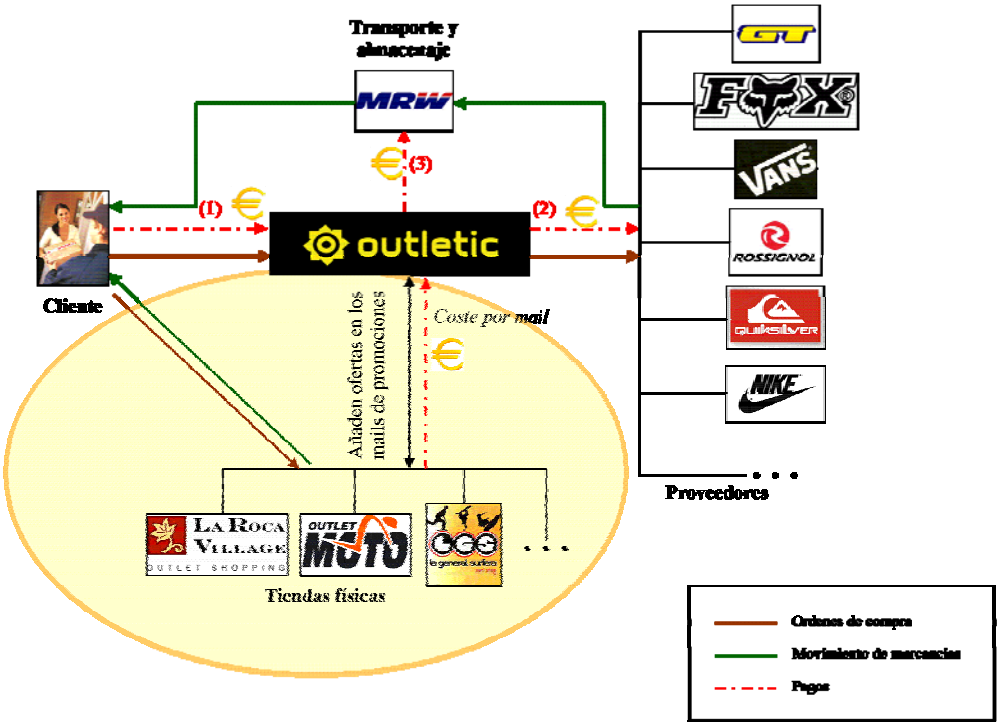


Fig. 4.8: Modelo de negocio de la empresa en la alternativa 5
Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia y ventaja competitiva

4.4.1. Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque de Outletic consistirá en intentar lograr el máximo de clientes registrados en el menor tiempo posible, ya que gracias a ello se satisfarán dos nuevos objetivos:

- Se incrementará el poder de negociación con los proveedores
- Se incrementarán los activos de la empresa gracias a la revalorización de la página Web y de la cartera de clientes.

La empresa debe estar preparada para un rápido crecimiento, evitando una posible saturación en el alguno de los puntos críticos del modelo de negocio, como puede ser el *picking* o el *call center*[9].

El pilar básico para lograr este fuerte crecimiento ha de ser campañas de marketing viral[10], una manera de incentivar a los propios suscritores a captar nuevos compradores potenciales, de esta forma se consigue difundir piramidalmente el concepto de club de ventas privadas

entre los internautas y, lo más importante, se rompe la barrera de la desconfianza, al ser un amigo el que invita a otro a unirse al club.

Una vez consolidada, se intentará bloquear la entrada de nuevos competidores llegando a acuerdos exclusivos con los principales proveedores para vender sus excedentes de stock a través de Outletic.

4.4.2. Ventaja competitiva

La gran ventaja competitiva con la que cuenta Outletic es ser el primer y único club de venta privado en Internet dedicado exclusivamente a la venta de ropa y artículos de deportes como surf, skate, ski, snow, windsurf, bmx, motocross u otros.

Outletic está dirigido a un target muy definido, apasionados de los deportes de riesgo y de acción, y se identifica totalmente con el target al utilizar un tono más atrevido, atractivo y cercano a él.

No se pretende ser un nuevo competidor en este emergente mercado, si no ser un complemento al mercado de clubs de venta privados actuales.

4.5. Misión, visión y valores corporativos

4.5.1. Misión

Satisfacer la necesidad de los clientes que desean comprar ropa y artículos de deportes como surf, skate, ski, snow, windsurf, bmx, motocross u otros, a un precio inferior al habitual, a través de Internet y formando parte de una comunidad exclusiva.

4.5.2. Visión y valores corporativos

La visión de la empresa es llegar a ser reconocido como el primer club de venta privado por Internet de artículos deportivos a nivel peninsular, ofreciendo la máxima calidad y variedad en contenido.

El segundo punto de vista de la visión deriva en un conjunto de valores corporativos que nos definirán como empresa:

- Orientación al cliente y devoción por su satisfacción.
- Máxima profesionalidad en el servicio y el trato con los clientes y proveedores.
- Respecto por las personas.
- Mejora continua en todos los puntos de la empresa.
- Identificar con rapidez los puntos clave de una situación, para optimizar la toma de decisiones.
- Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas de valor encaminadas a incrementar su satisfacción.
- Observar un cuidado sentido ético en todas las actuaciones comportándose con profesionalidad y honradez.

4.5.3. Forma jurídica y distribución de participaciones

Outletic se constituirá bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada. El capital social mínimo es de 3.005,06€, desembolsados en un 100% en el momento de la constitución. La razón social será Outletic S.L.

La distribución de participaciones será de un 90% para el máximo accionista, y un 10% para el segundo accionista de la empresa.

5. Análisis del entorno

En este apartado se analizará el entorno general y el entrono específico de la empresa. Es necesario conocerlo para poder alterar las estrategias y los planes cuando se produce un cambio en el entorno.

5.1. Entorno general

5.1.1. Entorno legal y político

Los clubs de venta privados en Internet son un modelo de negocio muy nuevo, pues no hace ni dos años que llegó a nuestro país. Este tipo de negocio no dispone aún de una normativa propia, y se rige principalmente por la Ley del Comercio Minorista, ya que según dicha ley "*se entiende por comercio minorista aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*" [Ref.2]

· Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista.

Esta Ley tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia. [Ref.2]

Otro de los puntos legales de interés es la relación contractual que tiene por objeto la compraventa de productos ofrecidos a través de la página Web de cualquier club de venta. Esta relación contractual se le denomina Condiciones Generales de Contratación, y debe leerse y aceptarse, así como afirmar que se es mayor de edad, antes de realizar cualquier compra.
Dichas Condiciones Generales de Contratación están sujetas a las siguientes normativas:

· Ley 7/1998 de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de Contratación.

Esta ley tiene por objeto la transposición de las cláusulas abusivas en los contratos celebrados con consumidores, así como la regulación de las condiciones generales de la contratación.

Se intentan proteger los legítimos intereses de los consumidores y usuarios, pero también de cualquiera que contrate con una persona que utilice condiciones generales en su actividad contractual.
Se pretende así distinguir lo que son cláusulas abusivas de lo que son condiciones generales de la contratación. [Ref.2]

· Ley 26/1984 de 19 de Julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios.

Esta ley aspira a dotar a los consumidores y usuarios de un instrumento legal de protección y defensa, que no excluye ni suplanta otras actuaciones y desarrollos normativos derivados de ámbitos competenciales cercanos o conexos, tales como la legislación mercantil, penal o procesal y las normas sobre seguridad industrial, higiene y salud pública, ordenación de la producción y comercio interior.
Los objetivos de esta Ley se concretan en:
- Establecer, sobre bases firmes y directas, los procedimientos eficaces para la defensa de los consumidores y usuarios.
- Disponer del marco legal adecuado para favorecer un desarrollo óptimo del movimiento asociativo en este campo.
- Declarar los principios, criterios, obligaciones y derechos que configuran la defensa de los consumidores y usuarios y que, en el ámbito de sus competencias, habrán de ser tenidos en cuenta por los poderes públicos en las actuaciones y desarrollos normativos futuros, en el marco de la doctrina sentada por el Tribunal Constitucional. [Ref.2]

· Real Decreto 1906/1999, de 17 de diciembre de 1999, por el que se regula la Contratación Telefónica o Electrónica con condiciones generales.

Este Decreto se justifica por la necesidad de desarrollar el artículo 5 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación y se aplicará a los contratos a distancia, o sin presencia física simultánea de los contratantes, realizados por vía telefónica, electrónica o telemática, que contengan condiciones generales de la contratación. [Ref.2]

· Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Esta ley tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.
La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado. [Ref.2]

· **Ley orgánica 5/1992, de 29 de octubre, de regulación del tratamiento automatizado de los Datos de Carácter Personal.**

Esta Ley Orgánica, en desarrollo de lo previsto en el apartado 4 del artículo 18 de la Constitución, tiene por objeto limitar el uso de la informática y otras técnicas y medios de tratamiento automatizado de los datos de carácter personal para garantizar el honor, la intimidad personal y familiar de las personas físicas y el pleno ejercicio de sus derechos. [Ref.2]

· Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.

El presente Reglamento tiene por objeto establecer las medidas de índole técnica y organizativas necesarias para garantizar la seguridad que deben reunir los ficheros automatizados, los centros de tratamiento, locales, equipos, sistemas, programas y las personas que intervengan en el tratamiento automatizado de los datos de carácter personal. [Ref.2]

Por tanto, en cumplimiento de este decreto, los datos personales obtenidos en consecuencia del registro como usuario deberán ser incorporados a un fichero titularidad de Outletic SL teniendo implementadas las medidas de seguridad establecidas por este decreto.

· Ley 34/2002 de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

El objeto de esta Ley es la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

2.1.2. Entorno sociocultural

- **Aumento en la penetración y del uso de Internet**

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística la penetración de Internet en España es actualmente del 51%, lo cual implica un incremento del 5'4% respecto al mismo periodo del pasado año. Este incremento demuestra un alto ritmo de crecimiento de esta tecnología en nuestro país (figura 5.1), no obstante, como se puede apreciar en la figura 5.2 el porcentaje de usuarios de Internet aún esta lejos de alcanzar países como Holanda, Australia o Estados Unidos, por lo que se espera que mantenga el buen ritmo de crecimiento durante los próximos años.

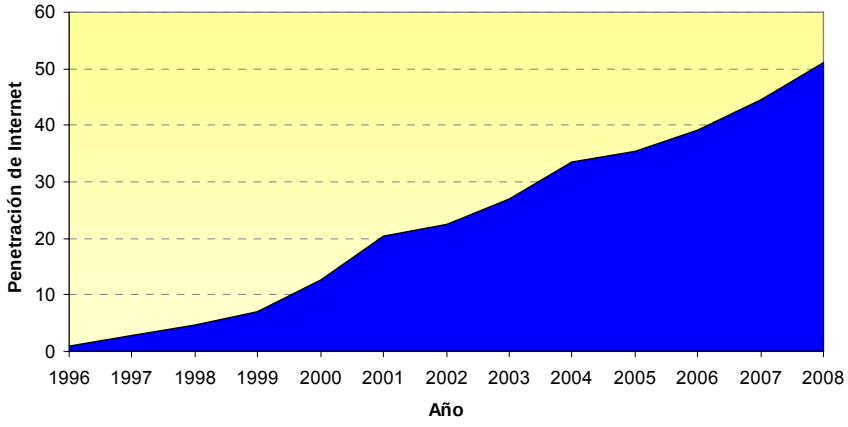


Fig. 5.1: Penetración de Internet en España de los últimos 4 años
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2004-2008)
EGM Abril 2006 (1996-2004)

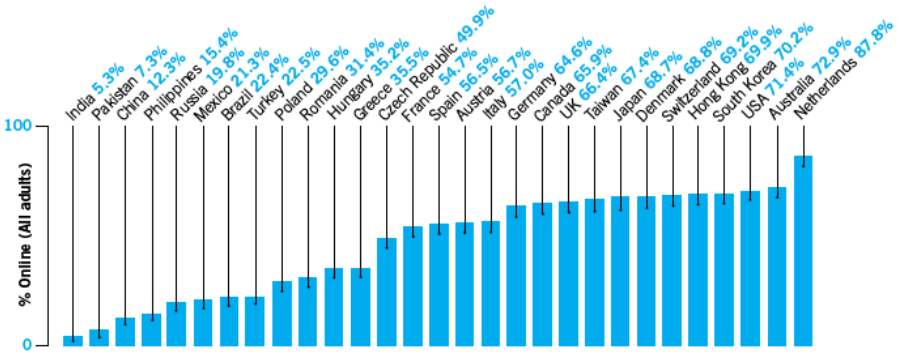


Fig. 5.2: Porcentaje de usuarios de Internet en el mundo en el año 2008
Fuente: Agencia Universal McCann

En este último año han aumentado en más de 1 millón el número de viviendas familiares con acceso a Internet, situando la cifra en 7,7 millones.

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de viviendas con acceso a Internet son Comunidad de Madrid (62,3%) y Cataluña (60,1%). Además, País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Baleares, Cantabria, Principado de Asturias, Canarias, Aragón y La Rioja tienen una tasa superior al 50,0%.

La siguiente tabla nos muestra el uso de Internet en función de la Comunidad Autónoma, se ha marcado en verde las cifras iguales o superiores a la media nacional, y en rojo las inferiores al 90% de la media nacional.

	Han utilizado Internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de Internet (al menos 1vez por semana)
TOTAL NACIONAL	56,7%	49,2%
Andalucía	50,7%	43,7%
Aragón	55,7%	48,8%
Asturias	54,9%	47,5%
Baleares	60,6%	52,2%
Canarias	57,6%	47,5%
Cantabria	57,2%	50,2%
Castilla y León	52,3%	45,0%
Castilla-La Mancha	50,5%	43,7%
Cataluña	64,2%	59,1%
Comunitat Valenciana	55,6%	46,4%
Extremadura	43,5%	36,3%
Galicia	47,6%	37,9%
Madrid	67,0%	59,0%
Murcia	48,7%	40,1%
Navarra	59,0%	49,2%
País Vasco	59,5%	51,5%
La Rioja	56,1%	50,0%
Ceuta	54,7%	46,8%
Melilla	48,6%	39,3%

Tabla 5.1: Porcentaje de usuarios de Internet por Comunidades Autónomas
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se pude apreciar en la tabla, las comunidades que más se conectan son: Madrid, Cataluña y Baleares. Por contra, los que menos usan Internet son Extremadura, Galicia, Melilla y Andalucía.

Los principales motivos por los que algunos hogares no disponen de acceso a Internet son fundamentalmente que consideran que no lo necesitan, (el 55,5% aduce esta razón) y que tienen pocos conocimientos para utilizarlos (26,1%).

El 56,7% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los tres últimos meses, lo que supone más de 19,5 millones de personas. El número de internautas ha crecido un 11,3% respecto al año 2007.

Los usuarios frecuentes, es decir, los que se conectan a la red a diario o al menos una vez por semana, suponen el 86,7% del total de internautas. Estos usuarios frecuentes son, aproximadamente, 17 millones de personas y representan el 49,2% de la población, lo que significa un crecimiento interanual del 13,2%.
La figura que viene a continuación muestra de forma gráfica el aumento del uso de Internet en de la población de 16 a 74 años.

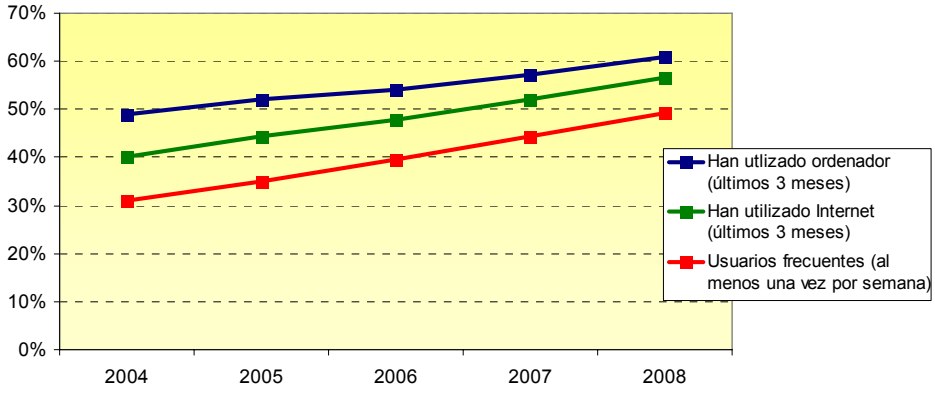


Fig. 5.3: Evolución del uso de Internet en la población entre 16-74 años
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Por último, comentar que tal y como se puede ver en la siguiente figura, la brecha digital por género ha vuelto a aumentar en cuanto al uso de Internet. La brecha digital por género se define como la diferencia entre porcentajes de hombre y mujeres.

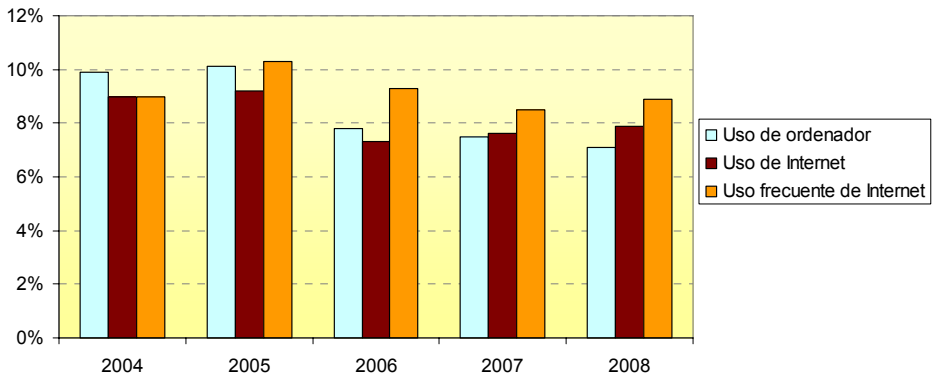


Fig. 5.4: Evolución de la brecha digital por género 2004-2008
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- **Aumento de las compras online**

Los españoles aumentaron sus compras por Internet en un 8% en los dos últimos años, pero se mantienen por debajo de la media europea (33%), según el eurobarómetro publicado por la agencia Europa Press sobre la protección del consumidor. Así, el 20% de los españoles dice haber realizado al menos una compra por este canal en el último año. Lógicamente el porcentaje de consumidores que compran bienes a través de la red aumenta si se dispone de conexión en el hogar.

El último trimestre del 2007 el comercio electrónico en España alcanzó una facturación record de 999 millones de euros, lo cual supone un incremento del 52% respecto al mismo periodo del año anterior (según datos del Instituto Nacional de Estadística)

A continuación se muestra una tabla en la que se detallan los porcentajes de compra de los españoles según las categorías de lo que han comprado.

Fig. 5.5: Sectorización de las compras en categorías
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede apreciar, los viajes y las entradas para espectáculos siguen siendo las categorías más vendidas en la red, seguidas por la información online y el material deportivo/ropa.

Perfil y hábitos del comprador

Según el estudio General de Internet, existen unas relaciones entre los hábitos del internauta y el número de veces que compra a través de la red.

Según dicho estudio, los internautas que se conecta de 0.00 a 8.00 y de 8.00 a 15.00 son los que más compras online realizan.

La siguiente figura muestra la relación entre la frecuencia de conexión a Internet y las compras que realiza:

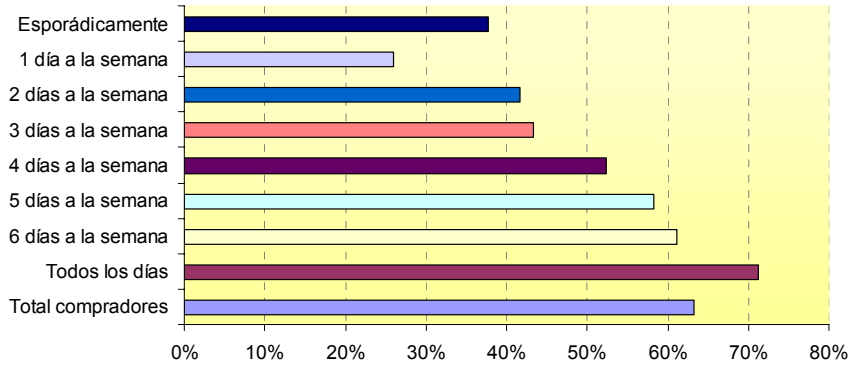


Fig. 5.6: Relación frecuencia de conexión a Internet y compras realizadas
Fuente: EGI (estudio general de Internet)

Se observa, como pauta, que a medida que desciende la frecuencia de conexión, menor es el porcentaje de Internautas compradores Online, reduciéndose dicho porcentaje hasta un 26% entre aquellos que se conectan sólo una vez al día. No obstante, el porcentaje vuelve a ascender hasta un 37,7% de compradores en el caso de los que se conectan a la Red esporádicamente.

La siguiente figura muestra la relación entre la frecuencia de consulta del correo y las compras que realiza:

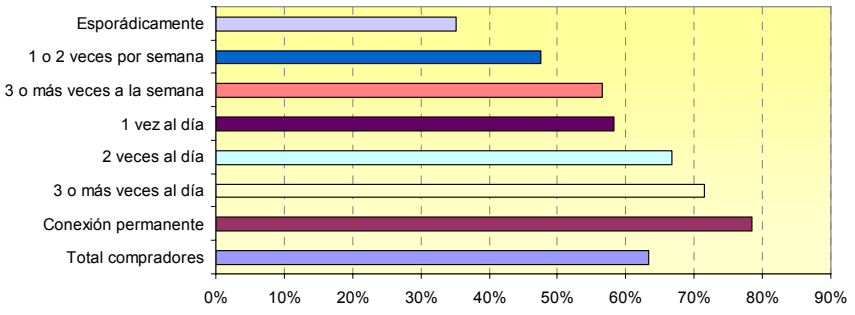


Fig. 5.7: Relación frecuencia de consulta del correo y compras realizadas
Fuente: EGI (estudio general de Internet)

Se observa una cierta relación entre la frecuencia de consulta de las cuentas de correo y la compra a través de Internet. El porcentaje de compradores a través de Internet es directamente proporcional a la mayor consulta del correo electrónico. De este modo, el 78,5% de los Internautas que tienen conexión permanente a su correo son compradores en Internet. Esta

cifra baja, sin solución de continuidad, hasta alcanzar un 35,1% en el caso de los Internautas que consultan su correo de manera esporádica.
La relación entre compra en Internet y lectura de periódicos Online sigue una pauta muy similar a la figura 5.6. La tendencia general que se observa es que el porcentaje de compra (desde el tramo formado por la categoría "todos los días de la semana" hasta "1 día a la semana") disminuye desde un 72,5% de Internautas compradores hasta un 47,8%. Tal y como ya se había observado en gráficos anteriores, vuelve a darse la peculiaridad de que el porcentaje de Internautas compradores que sólo de forma esporádica leen periódicos Online rompe la tendencia descendente anteriormente descrita.

Observando el tiempo que los usuarios dedican a ver la televisión al día, se observa una tendencia, suave, pero bastante definida, según la cual a medida que es mayor el tiempo dedicado a ver la televisión menor es el porcentaje de compra. De este modo, mientras que del grupo de usuarios que visionan 10 minutos de televisión al día, el 77,5% compra a través de Internet, dicho porcentaje se reduce hasta un 63,2% en el caso de quienes ven televisión 3 ó más horas. A continuación se muestra la figura que relaciona el tiempo que dedica a ver la televisión y las compras que realiza:

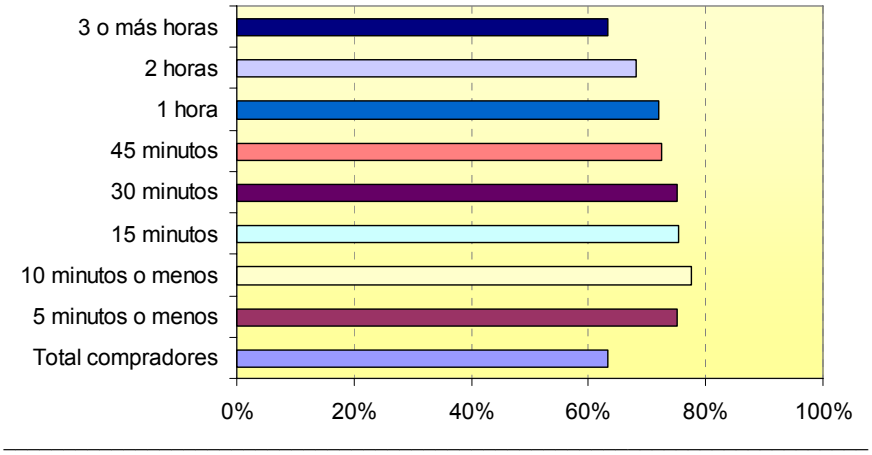


Fig. 5.8: Relación frecuencia de consulta del correo y compras realizadas
Fuente: EGI (estudio general de Internet)

- **Éxito de los Outlets físicos**

Apenas han pasado doce años desde la apertura de la primera gran superficie outlet en España, pero en tan poco tiempo han proliferado en el extrarradio de varias ciudades españolas. Ofrecen grandes descuentos, y sus ventas no han parado de crecer, tenemos dos claros ejemplos en los centros "*Rozas Village*" en Madrid y su equivalente "*La Roca*" en

Barcelona. A pesar de su corta vida estos centros han crecido de una manera muy importante y el concepto Outlet es conocido ya por gran parte de la sociedad española.

El termino Outlet esta basado en la política comercial norteamericana, donde los elevados volúmenes de venta, producción y distribución generan importantes acumulaciones de stocks en cada campaña a los que hay que dar salida en locales especiales, generalmente en las afueras de las ciudades y con una gran superficie, lo que implica una importante oferta de genero con descuentos que oscilan entre un 40% y un 60% mas económicos que el comercio tradicional.

Este tipo de negocio hace años que triunfan en Estados Unidos, y en España son cada vez más usuales, como así demuestra la respuesta de la encuesta realizada, en la que más del 76% de los encuestados afirmaba haber comprado alguna vez en un Outlet. A continuación se muestra el resumen de las respuestas obtenidas. (Se pueden ver más relaciones y estadísticas de los outlets en el apartado del estudio cuantitativo).

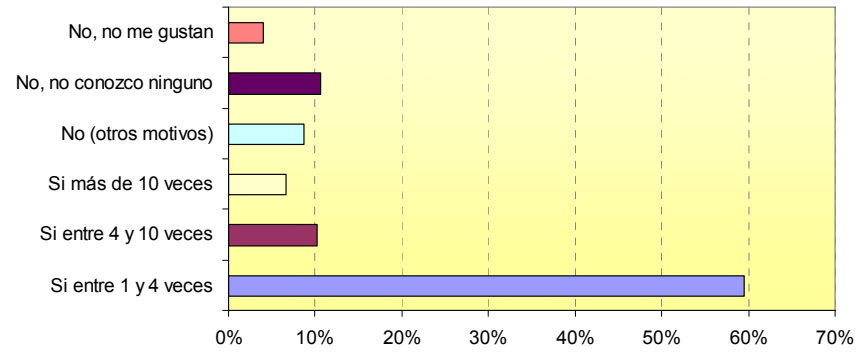


Fig. 5.9: Resumen de la respuesta 12 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Uno de los grandes motivos por el que esta triunfando este modelo de negocio es que no nota la recesión económica que se esta viviendo, pues es una de las primeras opciones de muchos consumidores a la hora de ahorrar unos euros. La previsión de crecimiento para el 2008 se sitúa en un 10%.

Los empresarios han encontrado en esta modalidad de comercio una opción para impulsar las ventas y asegurar la rotación de los inventarios.

- **Éxito de los clubs de venta en otros países**

Si se relaciona Outlet con Internet aparece la idea de club de venta privado, esta fórmula de negocio aprovecha el hecho que Internet permite establecer fórmulas de negocio más dinámicas y flexibles que en el mundo real.

Importada de Francia, esta modelo de negocio llegó a nuestro país hace casi dos años, y hoy el número de operadores puede parecer escaso, si se compara con los 50 *sites* franceses e incluso insuficiente si han de emitirse datos que permitan cuantificar su peso en el conjunto del e-commerce. No obstante, su proliferación evidencia que se trata de un canal atractivo, tanto por su demanda como por su alto nivel de facturación. Algo que no ha pasado desapercibido para los emprendedores y los fondos de inversión, que han entrado en el negocio (La Caixa, Europa Press, 3i, y Möbius (gestora de Inicap) financian alguno de los clubs de venta más conocidos).

Estos clubs de venta suelen venden los excedentes de stock de las primeras marcas de diseño, con descuentos de hasta el 70%, y fijan su público objetivo en mujeres urbanas de entre 25 y 34 años (según el estudio realizado por Elogia Ipsofacto)

Una de las ventajas de estos nuevos canales es su menor inversión, ya que no requieren grandes desembolsos en infraestructuras, en local, o plantilla y la mayoría subcontrata o externaliza los servicios logísticos y de transporte. No obstante, están obligados a cumplir con la legislación vigente, tanto la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información como la del Comercio Minorista y respetar las normas comerciales establecidas para los plazos de entrega, pagos en línea y garantía de devolución o cancelación del pedido, entre otras.

Un estudio reciente sobre las mujeres y los clubs de venta de la consultora Elogia Ipsofacto, pone de manifiesto el gran crecimiento que esta teniendo este modelo de negocio entre el sector femenino. De manera resumida el estudio de mercado expone las siguientes conclusiones:

- Más de un millón de españolas compran habitualmente artículos en Internet y, de ellas, 150.000 (13%) son socias de algún club de ventas privadas online.
- Una cuarta parte de las compradoras online conoce algún club de venta privada.
- A pesar de que los viajes y las entradas para espectáculos siguen siendo las categorías más compradas en Internet, cerca de 60.000 mujeres ya han adquirido

productos de primeras marcas de moda, deporte y cuidado personal a través de los clubes de ventas privados.

- Un 20% de estas mujeres se declaran auténticas adictas a este tipo de compras, habiendo adquirido productos en más de cuatro ocasiones en alguno de los clubes online existentes en España.
- Perfil de la compradora:
  - El 85% de las mujeres registradas en los clubes de venta privada online tiene entre 20 y 35 años.
  - Un 70% son trabajadoras y el 60% tienen estudios de grado superior.
  - El 60% compra algún producto o servicio online al menos una vez al mes y el 80% declara su afición por los artículos de moda y los complementos.
  - Aunque casi todas las mujeres pueden acceder a Internet desde su lugar de trabajo, el 75 por ciento espera a llegar a casa para realizar sus compras.
  - Por comunidades autónomas, las mujeres que compran más en los outlet online son las catalanas (30%), seguidas de madrileñas (15%), valencianas y andaluzas (10%). Cataluña es también la comunidad autónoma que cuenta con más mujeres socias de algún club de venta privada, con un 22%, seguida nuevamente por Madrid (19%) y Andalucía (11%). [Ref. 6]

Se ha realizado una encuesta (puede verse en el anexo A) a través de Internet y físicamente en diversos puntos de Barcelona y Sant Cugat del Vallés. En una parte de esta encuesta se preguntaba si conocían lo que es un club de venta privado, si están registrados en alguno y si han comprado alguna vez en ellos. Estos son los resultados obtenidos: (Se pueden ver más relaciones y estadísticas de los clubs de venta privados en el apartado del estudio cuantitativo).

¿Sabe usted que es un club de venta privada en Internet? ¿Conoce alguno?	Promedio
SI	22,3%
NO	73,5%
Cual/es	99 respuestas

¿Está usted registrado/a en algún club de venta privada en Internet?	Promedio
SI	14,6%
NO	6,3%
Cual/es	36

¿Ha comprado en algún club de venta privada en Internet?	Promedio
Si, entre 1 y 4 veces al año	5,1%
Si, entre 4 y 10 veces al año	2,4%
Si, más de 10 veces al año	0,4%
NO	92,1%
¿En que clubs de venta privada?	19 respuestas

Tabla 5.2: Resumen de las respuestas 21, 22 y 23 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

El 22’3% de los encuestados sabía que es un club de venta privado, y un 14’6% está registrado en alguno (más del 65% de los que saben que es), y sólo el 7’9% de los encuestados ha comprado alguna vez. Si separamos por edades y sexo se puede apreciar como las mujeres de más de 28 años, y los hombres entre 28 y 35 son los sectores que más conocen este modelo de negocio.

				Ha comprado en un CVP			
Sexo	Edad	Sabe que es un CVP	Registrado en CVP	Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año	Total
Hombre	0-18	11%	6%	6%	0%	0%	6%
	18-23	28%	14%	5%	2%	0%	7%
	23-28	18%	9%	4%	0%	0%	4%
	28-35	39%	33%	6%	6%	0%	11%
	más de 35	16%	11%	5%	5%	0%	11%
Mujer	0-18	3%	0%	0%	0%	0%	0%
	18-23	15%	8%	0%	4%	0%	4%
	23-28	19%	19%	6%	3%	0%	10%
	28-35	29%	29%	14%	0%	0%	14%
	más de 35	50%	50%	29%	0%	0%	29%

Tabla 5.3: Relación sexo, edad, sabe lo que es/está registrado/ha comprado en algún club de venta privado
Fuente: Elaboración propia

En otra pregunta de la misma encuesta se pedía que escogieran entre varias opciones las definiciones que mejor se ajustan a un club de venta privada. El porcentaje de respuestas obtenidas fue el siguiente:

Un club de venta privada en Internet, lo definiría usted como...	Promedio
Un club exclusivo para socios	20,0%
Ofertas de marcas selectas	75,0%
Selección cuidada de los productos	25,0%
Mejores precios que en una tienda física	90,0%
Una atención al cliente muy buena	0,0%
Gestión de las devoluciones excelente	5,0%
Seguridad en los datos personales	15,0%
Mayor rapidez en la entrega que una tienda online	5,0%
Un portal de redes sociales	5,0%

Tabla 5.4: Respuestas a la pregunta 24 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados definiría a un club de venta privada como: mejores precios que una tienda física, ofertas de marcas selectas y selección cuidada de los productos.

La situación de los clubs de venta privada en Europa puede verse en la siguiente figura, en la que se ve como Francia es el país puntero en este modelo de negocio, seguido por España, Italia y Alemania.

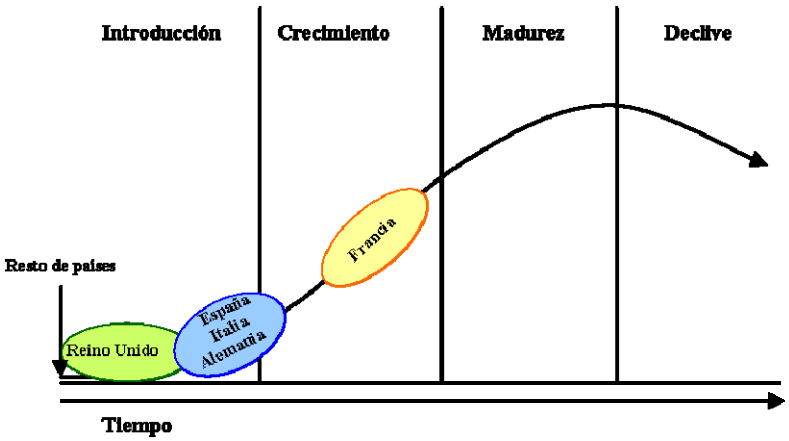


Fig. 5.10: Situación de los clubs de venta privada en Europa
Fuente: Elaboración propia

- **Moda de los deportes urbanos y extremos**

Los deportes urbanos o extremos, como el skate, surf, bmx, y unos cuantos más, tienen cada vez más adeptos, como así demuestra las numerosas ferias que hay y la gran afluencia de público a estas (como Nivalia, Sport Jam Pro o Barcelona Extreme Sports).

A pesar que estos deportes están considerados como minoritarios, un estudio de *American Sports Data* reveló que en 2002 había ya 14 millones de skaters en todo el mundo (mayoritariamente varones y menores de edad).

A parte, este tipo de deportes está creando una cierta tendencia en la forma de vestir, pues se les considera también una forma de expresión personal, sobretodo para los jóvenes, que usan el tipo de ropa característico de estos deportes porqué les gusta, es cómodo y moderno. Es el conocido como *lifestyle clothing* o ropa con estilo de vida. Se puede considerar que es gracias a esta moda que las marcas de estos deportes son tan conocidas actualmente (Quiksilver es conocida por más del 94% de los que respondieron la encuesta que hemos realizado), ya que si sólo se vendieran a los deportistas no tendrían el volumen de ventas que tienen actualmente.

Un artículo publicado en el *Australian Journal of Anthropology* sobre la evolución del negocio del surf afirma que la mayoría de los que compran ropa de surf no son surfistas y viceversa, dicho artículo concluye con el siguiente resumen:
"La transformación del surf ha ocurrido en gran medida por la acción del "surfing capital[11]" (grandes marcas de ropa de surf). El estilo de vida asociado al surf se ha convertido en una

mercancía empaquetada bajo el nombre de “ropa de surf” que ha dado como resultado que el dueño simbólico del acto de hacer surf haya sido transferido desde el propio surfista al “surfing capital” convirtiendo la actividad del surf en una mera mercancía.” [Ref.7]

5.1.3. Entrono económico

Economía internacional

Desde mediados del año 2007 empiezan a aparecer en la economía mundial signos evidentes de que se ha producido un cambio radical de las condiciones en las que se había asentado la expansión de los últimos años.
La conjunción de una serie de factores desencadena en una situación peligrosa (según los analistas una “tormenta casi perfecta”).
Uno de los factores claves de esta situación es la crisis inmobiliaria en los Estados Unidos.
Simultáneamente, y en gran medida influida por la crisis inmobiliaria, comienzan a aparecer problemas de confianza, liquidez y de solvencia en el sistema financiero norteamericano, que rápidamente se extienden por la mayor parte del sistema internacional.
Estas dos crisis, en dos sectores fuertemente interdependientes, se retroalimentan e intensifican las dificultades en cada uno de ellos.

Durante el segundo trimestre del 2008, el área de la unión europea tuvo un crecimiento negativo del -0.2% y una inflación anual del 4% (según datos del Banco Central Europeo).
Las previsiones para Alemania indican que podrá mantener un crecimiento positivo, aunque moderado (entorno al 1’7%), principalmente debido a las reformas estructurales, ya que se ha llevado a cabo una importante reforma fiscal (con reducción del impuesto sobre Sociedades y de cotizaciones sociales a cambio de un aumento del IVA) y del sistema de la Seguridad Social.
Por su parte, los países en desarrollo han mantenido, aunque ligeramente más moderadas (ver figura 5.11), sus tasas de expansión gracias a los efectos de algunas reformas emprendidas en sus mercados, que han mejorado su eficiencia o han hecho más atractiva la inversión extranjera, y al nivel que han alcanzado los precios de las materias primas.

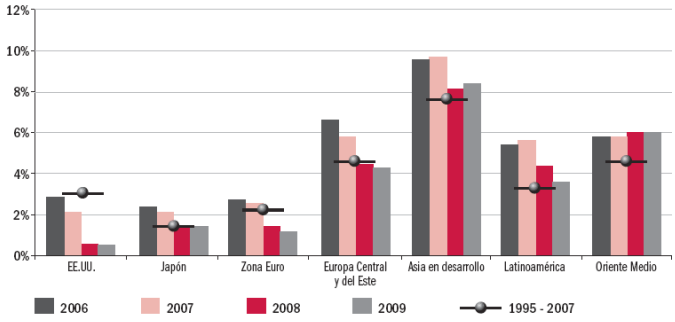


Fig. 5.11: Países en desarrollo y emergentes mantienen su crecimiento
Fuente: World Economic Outlook, abril 2008

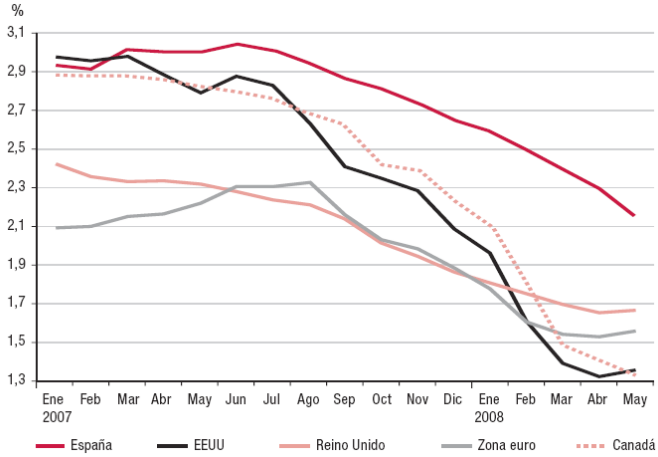


Fig. 5.12: Variación del PIB en los principales países
Fuente: Consensus Forecast

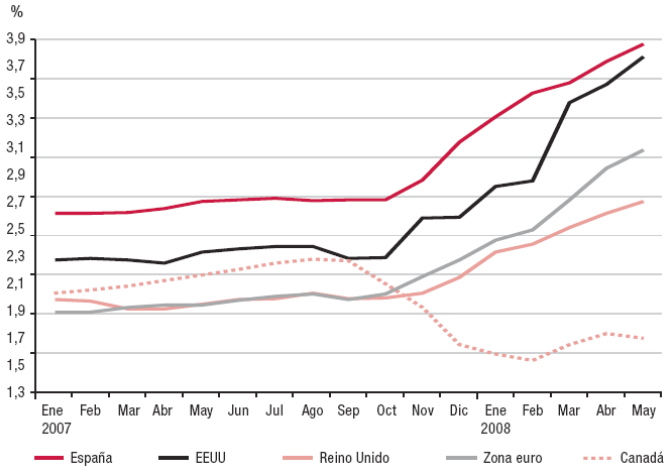


Fig. 5.13: Variación de la inflación en los principales países
Fuente: Consensus Forecast

Como no se conoce aún el alcance de la crisis ni sus consecuencias, se vive actualmente una situación de incertidumbre que condiciona la toma de decisiones y deteriora la confianza, que se ha situado en los niveles más bajos de los últimos años, tal y como muestra la siguiente figura:

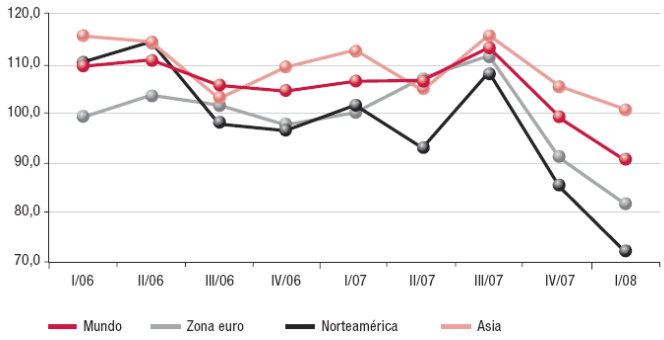


Fig. 5.14: Variación del indicador de confianza en las principales economías mundiales.
Fuente: IFO

Economía española

La economía española también se ha visto afectada por la desaceleración de otros países, debido a su interrelación con el resto del mundo.
Esta desaceleración de la economía española se está produciendo por una serie de factores particulares, entre los que destacan los siguientes:

En primer lugar, la desaparición de una serie de impactos positivos provenientes del exterior que nos habían otorgado un plus de crecimiento en los últimos años (bajada de los tipos de interés tras la incorporación en el euro y/o la fuerte entrada de inmigrantes).

En segundo lugar, el mayor peso relativo que había tenido la construcción en el crecimiento de la economía (en poco más de 10 años la participación de la construcción ha aumentado en 4 puntos porcentuales, representando casi el doble que en la mayoría de los países europeos).

En tercer lugar, la mayor dependencia de la financiación externa (en los dos últimos años el déficit por cuenta corriente de nuestra economía ha sido cada ejercicio del orden del 10% del PIB).

Y, en cuarto lugar, por la mayor dependencia de nuestra economía del petróleo (nuestra dependencia exterior es cercana al 80%, la media de la Unión Europea del orden del 50%, y la intensidad energética es muy elevada).

En gran medida la recuperación económica estará determinada por la rapidez del ajuste y la desaparición de incertidumbres en los sectores financiero e inmobiliario. Aunque algunos expertos consideran que la peor parte de la crisis financiera ha pasado nadie se atreve a afirmar que la corrección ha terminado. Por su parte, la recuperación del sector de la construcción estará estrechamente relacionada con el ajuste de los precios y con las mejoras de las condiciones de financiación.

Para España, la mayoría de las previsiones señalan que el crecimiento del PIB se situará en torno al 2% en 2008 y entre el 1 y el 2% en 2009.

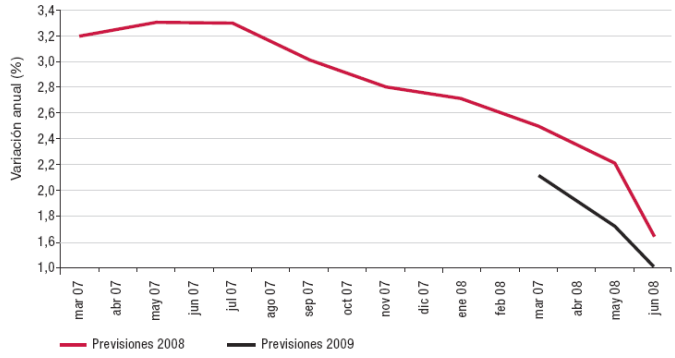


Fig. 5.15: Previsiones del PIB en España
Fuente: Funcas

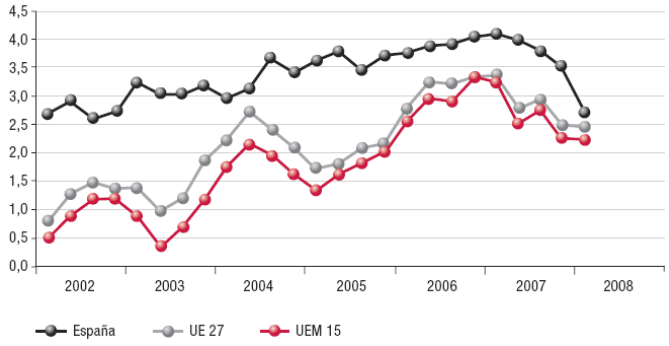


Fig. 5.16: PIB, tasas de variación interanual
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Eurostat

La incertidumbre que se ha instalado en los mercados afecta negativamente a la confianza de los consumidores y empresarios. El Indicador de Confianza Empresarial (ICE) se situó, según las Cámaras de Comercio, por primera vez, en valores negativos, tal y como se puede apreciar en la figura 5.17.

Los empresarios consideran la debilidad de la demanda como el principal factor que limita su actividad.

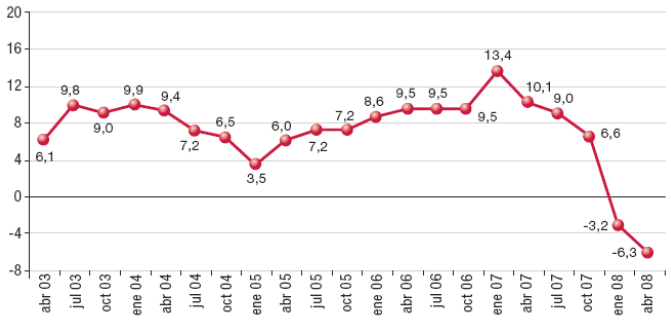


Fig. 5.17: Indicador de la confianza empresarial.
Fuente: Cámara de Comercio

La debilidad de la demanda, y la crisis el sector inmobiliario son alguno de los factores importantes por los cuales la tasa de paro ha aumentado drásticamente.

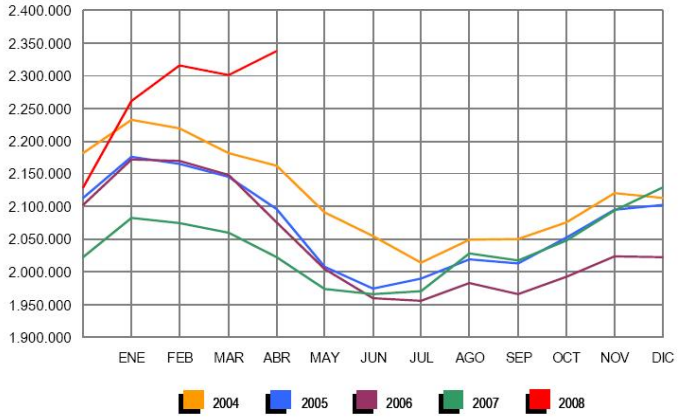


Fig. 5.18: Tasa de paro en España 2004-2008
Fuente: Universidad de Valencia

La economía española necesita acometer medidas dirigidas a mejorar la productividad y la competitividad empresarial.

En resumen, las compañías deben adaptar sus estrategias a un entorno caracterizado por:

- Unas condiciones financieras poco favorables.
- Un encarecimiento de los precios de las materias primas y, en especial, del petróleo.
- Un menor dinamismo de la demanda, como consecuencia de los factores anteriores, del ajuste del sector de la construcción a tasas más próximas a sus

fundamentales y de un menor aumento de la renta disponible de los agentes por el crecimiento de los precios y la menor creación de empleo.

- Una intensificación de la competencia internacional, en especial de los países emergentes de gran tamaño.

5.2. Entorno competitivo

Outletic pasará a formar parte del sector de los clubs de venta privados en Internet. Este tipo de negocios están enmarcados dentro del sector clasificado como 4791 del código CNAE-2009, bajo el título de Comercio al por menor por correspondencia o Internet.

Dicha clasificación define al sector como:
Comercio al por menor en el que el comprador elige los productos a partir de anuncios publicitarios, catálogos de información facilitada en un sitio Web, muestrarios o cualquier otro tipo de oferta, y efectúa su pedido por correo, teléfono o Internet (suele hacerse por medios especiales que facilita un sitio Web). Los productos comprados pueden descargarse directamente de Internet o entregarse físicamente al cliente.
Esta clase comprende:
- El comercio al por menos de cualquier tipo de producto por correo
- el comercio al por menos de cualquier tipo de producto por medio de Internet
Esta clase comprende también:
- La venta directa a través de la televisión, la radio o el teléfono
- Las subastas por Internet (al por menor)
Esta clase no comprende:
- La venta al por menor de vehículos de motor y de sus repuestos y accesorios por Internet
- La venta al por menor de motocicletas y de sus repuestos y accesorios por Internet [Ref.8]

Este es uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo, pues cada vez son más los distintos modelos de negocio que aparecen a través de la red, ya que Internet ha permitido la aparición de empresas cuyo desarrollo sólo ha sido posible gracias a la flexibilidad y al dinamismo que permite la red.

La recesión económica actual esta afectando mucho al índice de comercio al por menor, sobretodo el referente a las grandes superficies. Todo y esto, los outlets son uno de los negocios que no están sufriendo las consecuencias de la situación económica.

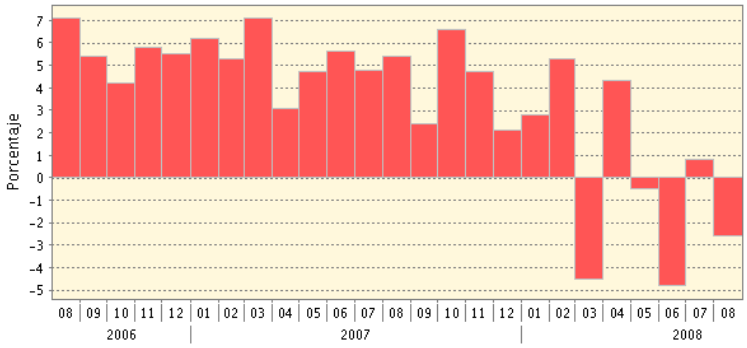


Fig. 5.19: Ventas minoristas (precios corrientes). Variación Interanual
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Outletic, como outlet online o club de venta privado en Internet, presentará distintos sectores y categorías que formarán parte de su competencia. Estos son: los outlets físicos, las tiendas físicas, las tiendas online, el resto de los clubs de venta privados en Internet y la feria de Hossegor.

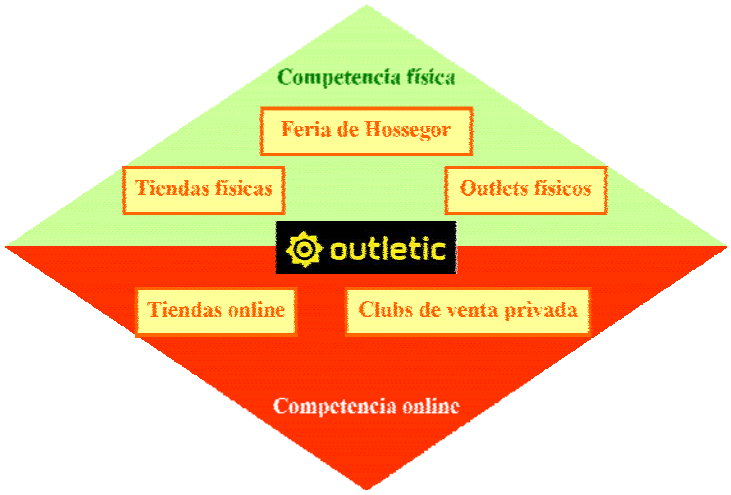


Fig. 5.20: Esquema de los competidores de Outletic
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

5.2.1. Outlets físicos

En apenas una década el fenómeno outlet en España ha generado un interés consumidor y promotor muy interesante. Pocos segmentos muestran tanto recorrido, en España sólo

conforman el 2% de las superficies comerciales, y se muestran prácticamente inmunes a la recesión económica. Importada desde Estados Unidos y Reino Unido, esta fórmula comercial ha desarrollado una interesante propuesta de negocio: ofrecer productos de forma permanente de bajo precio, normalmente restos de colecciones de temporadas anteriores o excedentes de fabricación.

Los outlets son un modelo de negocio que "contenta a todos": Por una parte, los promotores obtienen grandes beneficios, las marcas de moda consiguen unos ingresos con los que antes no contaban y el consumidor puede encontrar productos de un perfil que, en muchos casos, antes no podía permitirse.

En la pregunta 12 de la encuesta que hemos realizado se preguntaba si habían comprado alguna vez en un outlet, y la respuesta ha sido bastante contundente, más del 76% de los encuestados han comprado alguna vez en uno (ver figura 5.9)

En la pregunta 13 de la encuesta realizada se pedía que valoraran del 1 al 5 (donde 1 es poco y 5 mucho) los outlets, a continuación se muestran los resultados de la pregunta:

¿Qué es lo que más valora de un Outlet? (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 mucho)	1	2	3	4	5	Promedio	Respuesta
Variedad de tiendas/marcas	6	22	48	51	49	3,65	176
Manera de distraerse	73	48	34	17	4	2,04	176
Poder compartir el tiempo con alguien	80	44	32	14	6	1,99	176
Poder probar la ropa antes de comprarla	45	24	39	41	27	2,89	176
Devoluciones	41	38	43	27	27	2,78	176
Llevarse el artículo en mano	33	27	62	35	19	2,89	176
Atención personalizada	37	49	53	27	10	2,57	176
Seguridad en la compra	32	39	49	29	27	2,89	176
Variedad de modelos/tallas	30	32	34	34	46	3,19	176
Decoración de la tienda	69	55	34	17	1	2,01	176
Discreción	69	44	48	11	4	2,07	176
Precio atractivo	5	5	13	40	113	4,43	176
Calidad de las tiendas/marcas	6	14	39	59	58	3,85	176
Facilidad de acceso y aparcamiento	25	27	40	52	32	3,22	176

Tabla 5.4: Valoraciones de los Outlet
Fuente: Elaboración propia

Como se puedo apreciar, el pecio es, sin duda, el elemento más determinante de todos, con una valoración de 4,43 sobre 5. Los siguientes factores más valorados por los encuestados han sido la calidad y variedad de las marcas/tiendas.
Otras conclusiones que se pueden extraer de las respuestas obtenidas son:
- La mayoría de los encuestados no ven en los Outlets una manera de distraerse ni de compartir el tiempo con alguien.

- Se le da muy poca importancia a la decoración de las tiendas y la discreción en la compra, sólo 1 y 4 encuestados respectivamente les ha dado un valor máximo a estos elementos
- La atención al cliente y la gestión de las devoluciones son funciones a las que los encuestados les han dado una valoración media (ni muy importante ni poco, cercana al 2'5)
- Poder probar la ropa antes de comprarla, llevarse el artículo en mano y la seguridad en la compra, han recibido la misma valoración global (2'89)
- La facilidad de aparcamiento de acceso y aparcamiento, y la variedad de modelos/tallas han sido el 4º y 5º atributos más valorados, por detrás del precio y de la calidad/variedad de marcas/tiendas.

Este modelo de negocio ha recibido una valoración global de 2'89 puntos.

Una de las principales ventajas de su implantación es su fácil convivencia con otras fórmulas comerciales como las medianas superficies y los centros comerciales. Esta situación permite racionalizar los cambios de algunos usos o las modificaciones de otros.

Según los principales promotores, lo más importante para el éxito de un outlet es colocarlo junto a otras superficies, que el cliente no tarde más de 45 minutos desde su localidad y estar cerca de una población de cómo mínimo 200.000 habitantes, para poder asegurar una buena afluencia. En resumen, se busca la ubicación excepcional, un número de clientes potenciales suficiente dentro del área de influencia y una oferta de mix comercial que se adecue a las expectativas del cliente.

Sin duda, se espera un mayor desarrollo de este segmento con bastantes aperturas en los próximos años. La falta de liquidez y las turbulencias económicas puede que afecten, pero su política de precios parece que logrará que se mantengan sus tasas de consumo.

Los centros de outlet, principalmente los dedicados a ropa o productos del hogar, mantienen el ritmo de crecimiento de sus ventas pese a la situación económica actual, y en la mayoría de los casos se sitúa por encima del 10%. El hecho de poder adquirir productos de moda, hogar y complementos de primera marcas a precios más bajos constituye una opción muy apetecible para muchos consumidores en épocas de crisis.

El hecho de que los outlets sean inmunes a la crisis económica puede deberse a dos factores:

- Como el negocio depende de los excedentes de las tiendas, y éstas venden menos por la ralentización en el consumo, esto provoca que lleguen más productos a los centros outlets que los consumidores pueden adquirir a precio rebajado.
- Los outlets están claramente posicionados como "precios bajos", y con la crisis algunos clientes que no formaban parte de su target han pasado a formar parte de él, porqué tienen menos dinero para consumir/comprar.

Value retail

Este grupo británico es propietario de 8 importantes centros outlets en Europa, entre ellos dos de los más populares en España: Las Rozas Village y La Roca Village.
Value Retail prevé facturar un total de 1.000 millones de euros en 2008, lo cual supondría un 20% más que en el 2007. [Ref.9]

Los dos centros españoles constituyen la empresa Value Retail Management Spain S.L., creada en noviembre de 1994 (bajo la denominación Value Retail S.L.) y factura aproximadamente un 25% del total del grupo. Es decir, entre Las Rozas Village y La Roca Village esperan facturar 250 millones de euros este año.
Estos dos centros, que cuentan con una superficie de 17.565 metros cuadrados y 201 tiendas (101 en la Roca y 100 en las Rozas), recibieron más de 6 millones de consumidores en 2007, el 38% de ellos turistas que supusieron el 60% de las ventas. [Ref.9]

Factory

Marca líder del sector outlet es España y cuarta en Europa. Cuenta con un total de 8 centros outlets en Europa con más de 400 tiendas y 120.000 metros cuadrados.
De los 8 centros, 4 están es España: uno en Sevilla y tres en Madrid (Getafe, Las Rozas y San Sebastián de los Reyes).

La marca Factory forma parte del grupo Neinver S.A.

Los centros comerciales Factory prevén cerrar el ejercicio 2008 con un incremento de facturación del 12%, hasta 280 millones de euros aproximadamente. En Europa el avance podría llegar a ser mayor alcanzando hasta el 23% debido al incremento de la superficie comercial por proyectos de ampliación y por la incorporación de nuevos centros.

Los outlets físicos sólo representan una amenaza en forma de competencia directa cuando venden alguna de las marcas propias de deportes como el surf, skate, ski, snow, bmx o motocross.

A continuación se exponen algunos de los muchos outlets que hay y las marcas (de alguno de estos deportes) que se venden:

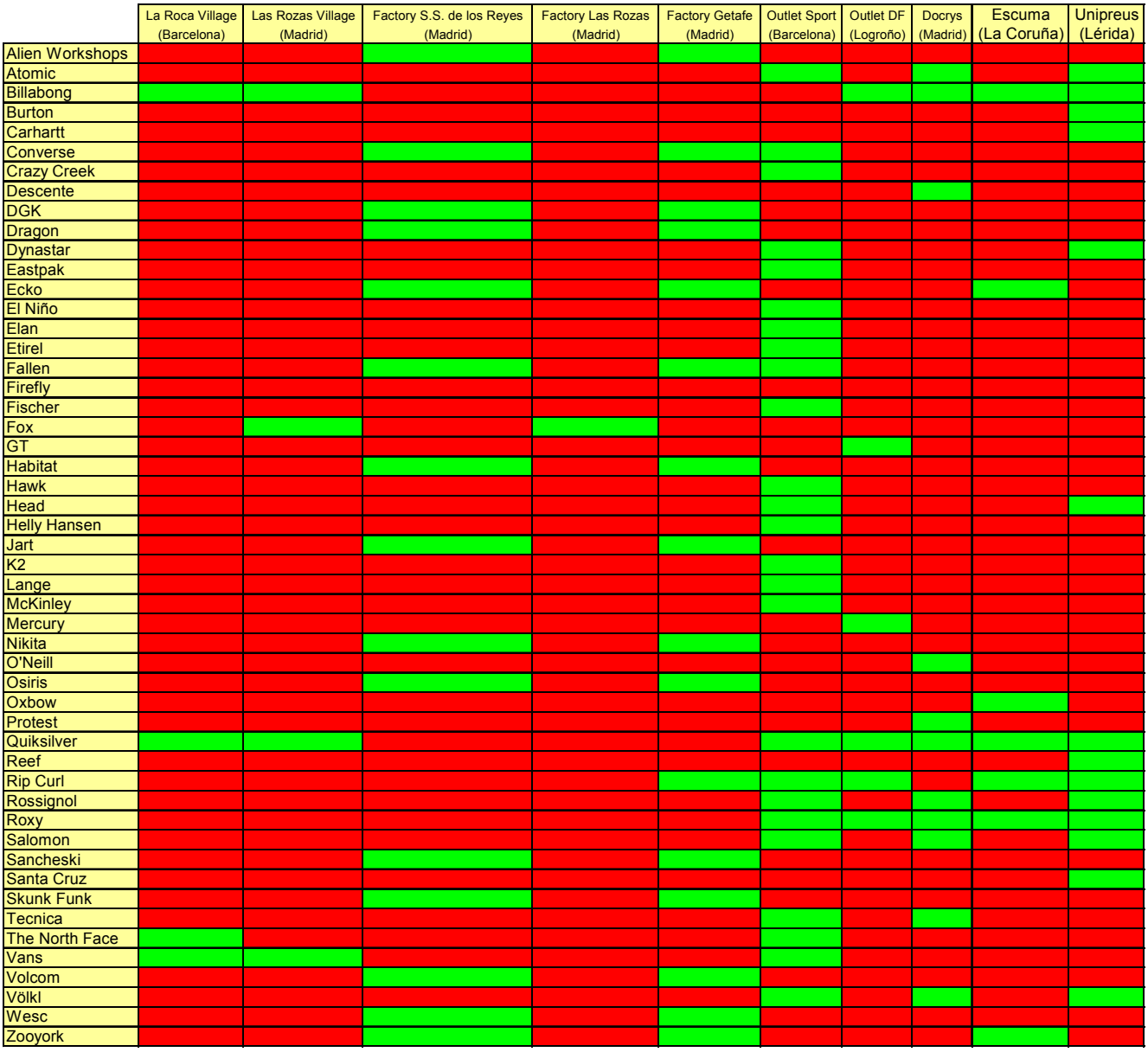


Fig. 5.21: Resumen Outlets y marcas que ofrecen
Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Tiendas físicas

El peso del comercio en la economía española es bastante importante, pues supone el 24'6% del total. Actualmente hay 843.212 comercios en España, un 0'2% menos que el año pasado. Las comunidades autónomas con más comercios son Andalucía, Cataluña y Madrid (entre las tres comunidades suponen el 47% de los comercios totales)

La importancia del comercio al por menor también se centra en las mismas comunidades autónomas, pues entre Andalucía, Cataluña y Madrid suponen cerca del 50% del volumen total de negocios de este subsector. La tabla que sigue a continuación nos muestra el volumen de negocio del comercio minorista en establecimientos de cada comunidad autónoma.

Volumen de negocio	Comercio al por menor (exc. vehíc. de motor, motocic.); reparac. de efectos pers. y enseres
TOTAL	206.833.747
Andalucía, Ceuta y Melilla	34.132.339
Aragón	5.865.409
Asturias (Principado de)	4.515.982
Balears (Illes)	5.830.159
Canarias	11.222.238
Cantabria	2.684.803
Castilla y León	9.488.405
Castilla-La Mancha	6.464.583
Cataluña	35.783.266
Comunitat Valenciana	22.014.809
Extremadura	3.714.667
Galicia	11.400.351
Madrid (Comunidad de)	32.946.766
Murcia (Región de)	5.897.909
Navarra (Comunidad Foral de)	2.816.152
País Vasco	10.615.566
Rioja (La)	1.440.343

Tabla 5.5: Comercio al por menor en establecimientos, por CCAA
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Los comercios o tiendas especializadas suelen ser pequeñas, tal y como nos muestra la siguiente tabla:

Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	Total	Persona física	Sociedad anónima	Sociedad limitada	Otras
TOTAL	279.589	182.228	3.706	68.699	24.956
Menos de 2	142.465	113.383	35	21.130	7.917
De 2 a 4	108.834	63.632	984	28.796	15.422
De 5 a 9	19.665	4.631	913	12.739	1.382
De 10 a 19	5.863	496	915	4.289	163
De 20 a 49	2.195	73	605	1.452	65
Más de 49	567	13	253	292	8

Tabla 5.6: Comercio al por menor en establecimientos especializados, por tamaño de la empresa
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede apreciar en la tabla el 65% de los comercios especializados son de forma jurídica de empresario individual, y aproximadamente en el 50% de los comercios trabaja una sola persona.

Este tipo de negocio se está viendo muy afectado por la recesión económica actual, sobretodo los negocios que no son de productos de primera necesidad. El índice general del sector minorista ha disminuido un 2'6% respecto al pasado año.

	Índice	% variación sobre año anterior		Índice deflactado	% variación sobre año anterior	
		Mismo mes	Media de lo que va de año		Mismo mes	Media de lo que va de año
Índice general	**100,0**	**-2,6**	**0,0**	**91,0**	**-7,5**	**-4,8**
1. Alimentación	115,2	2,5	4,7	100,4	-3,8	-1,8
2. Resto	90,5	-6,3	-2,9	84,5	-10,5	-6,8
2.1 Equipo personal	87,5	-5,2	-1,3	91,7	-5,6	-1,8
2.2 Equipo del hogar	86,0	-13,7	-9,1	79,7	-15,8	-11,3
2.3 Otros bienes	95,4	-2,0	0,1	89,1	-6,3	-3,9
Índice general: Corregido efecto calendario	**102,2**	**-0,9**	**-0,2**	**93,0**	**-5,9**	**-5,0**

Tabla 5.7: Índice general y de grupos del comercio al por menor
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

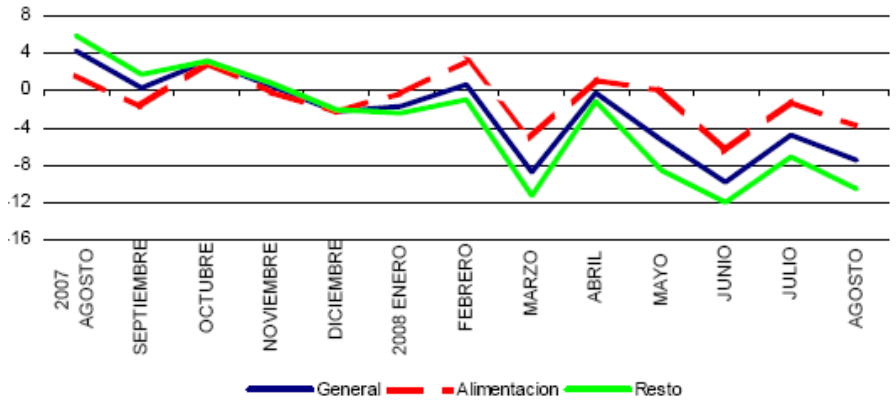


Fig. 5.20: Tasa anual a precios constantes
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

	Índice	% variación sobre año anterior		Índice deflactado	% variación sobre año anterior	
		Mismo mes	Media de lo que va de año		Mismo mes	Media de lo que va de año
Índice general	**100,0**	**-2,6**	**0,0**	**91,0**	**-7,5**	**-4,8**
1. Empresas unilocalizadas	88,3	-3,4	-2,2	80,3	-8,3	-6,9
2. Pequeñas cadenas	95,7	-7,0	-2,5	87,0	-11,7	-7,2
3. Grandes cadenas	127,1	2,6	6,3	115,6	-2,6	1,2
4. Grandes superficies	105,3	-2,8	0,1	95,8	-7,7	-4,7

Tabla 5.8: Índice general según el modo de distribución
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede ver en la tabla 5.8, todos los modos de distribución han reducido sus ventas en comparación con el año pasado, siendo las grandes cadenas el tipo de distribución que presenta una tasa interanual menos negativa, y las pequeñas cadenas las que presentan una mayor disminución.

En la encuesta realizada también se preguntaba acerca de las tiendas físicas, se pedía que valoraran sus funciones o características del 1 al 5 (donde 1 es poco y 5 mucho), y también se preguntaba sobre algunas tiendas de Barcelona en concreto, si las conocían o si habían comprado alguna vez (son tiendas que presentan competencia directa).

¿Qué es lo que más valora de comprar en las tiendas físicas? (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 mucho)	1	2	3	4	5	Promedio
Manera de distraerse	56	44	68	30	19	2,59
Poder compartir el tiempo con alguien	64	63	45	32	13	2,39
Poder probar la ropa antes de comprarla	8	16	43	59	91	3,96
Saber que si tiene algún problema puede volver a la tienda	6	12	44	69	86	4,00
Llevarse el artículo en mano	11	14	62	68	62	3,72
Atención personalizada	16	31	75	52	43	3,35
Seguridad en la compra	10	14	64	67	62	3,72
Variedad de modelos/tallas	4	10	54	80	69	3,92
Decoración de la tienda	52	61	63	32	9	2,47
Discreción	57	62	63	25	10	2,40
Precio atractivo	13	24	54	48	78	3,71
Calidad de las tiendas/marcas	13	10	56	81	57	3,73
Facilidad de acceso y aparcamiento	24	28	67	52	46	3,31

Tabla 5.9: Respuesta de la pregunta 18 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla, lo que más valoran los encuestados de las tiendas físicas es: la gestión de las devoluciones, poder probar el artículo antes de comprarlo y la variedad de modelos/tallas.

Es el único modelo de negocio de los que se pedía valorar (outlet, tienda física, tienda online y club de venta privado) en el que los encuestados no han valorado el precio entre los tres mejores atributos.

En este caso, los elementos menos valorados son: poder compartir el tiempo con alguien, la decoración de la tienda y la discreción a la ahora de realizar la compra.

Los encuestados tampoco consideran ir de compras a las tiendas físicas como una manera de distraerse (sólo 19 de los que han contestado esta pregunta han valorado esta función con su máxima puntuación).

Llevarse el artículo en mano, la seguridad en la compra y el precio han recibido una valoración muy similar, y se les considera factores bastante importantes.

La facilidad de acceso y aparcamiento y la atención al cliente no se les considera como factores importantes (ocupan la 8ª y 9ª posición).

La valoración global de las tiendas físicas es de 3’33 sobre 5.

Si se comparan estos dos modelos físicos (los Outlets y las tiendas), se puede obtener la tabla siguiente:

	OUTLET	TIENDA
Manera de distraerse	2,04	2,59
Poder compartir el tiempo con alguien	1,99	2,39
Poder probar la ropa antes de comprarla	2,89	3,96
Gestión de las devoluciones	2,78	4
Llevarse el artículo en mano	2,89	3,72
Atención personalizada	2,57	3,35
Seguridad en la compra	2,89	3,72
Variedad de modelos/tallas (y tiendas/marcas)	3,19	3,92
Decoración de la tienda	2,01	2,47
Discreción	2,07	2,4
Precio atractivo	4,43	3,71
Calidad de las tiendas/marcas	3,65	3,73
Facilidad de acceso y aparcamiento	3,22	3,31
VALORACIÓN GLOBAL	**2,82**	**3,33**

Tabla 5.10: Comparación Outlets y tiendas físicas
Fuente: Elaboración propia

De esta tabla se pueden extraer varias conclusiones:
- Sólo hay un factor que ha obtenido mejor valoración en los Outlets que en las tiendas, el precio. El resto de elementos se han valorado más positivamente en las tiendas físicas.
- Las mayores diferencias de valoración se producen en la gestión de las devoluciones y en poder probar la ropa antes de comprarla. Este dato es curioso, ya que la gestión de las devoluciones y las condiciones de venta son las mismas en ambos tipos de negocio. Una posible explicación es que, debido a su éxito, los Outlets suelen estar más llenos de gente, lo cual puede dificultar las devoluciones o probarse la ropa.
- Los encuestados valoran bastante mejor las tiendas que los Outlets (aunque más del 76% afirma haber comprado en Outlets). Esto es debido a que la mayoría de la gente asocia el termino Outlet con una peor calidad (ya que los precios son menores de lo habitual).

Tiendas especializadas

Son varias las tiendas que venden productos semejantes a los que se desea ofrecer desde Outletic (aunque sin descuentos). Estas tiendas especializadas son las que forman parte de la competencia directa.
En la encuesta que se ha realizado se preguntó sobre el conocimiento de algunas de estas tiendas situadas en Barcelona, y si los encuestados habían comprado alguna vez en ellas.
Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

¿Conoce usted alguna de las siguientes tiendas de Barcelona?	Promedio
Front Fred	3,8%
Daffi Extreme	5,7%
La General Surfera	40,3%
Kaotiko	29,2%
Free Sports	16,0%
Ski Center	26,9%
Jonas 3000	8,3%
Tactit Surfshop	18,3%
NO	36,1%

¿Ha comprado usted en alguna de las siguientes tiendas de Barcelona?	Promedio
Front Fred	2,6%
Daffi Extreme	4,5%
La General Surfera	22,6%
Kaotiko	18,0%
Free Sports	11,6%
Ski Center	10,9%
Jonas 3000	5,2%
Tactit Surfshop	13,5%
NO	57,5%

Tabla 5.11: Respuestas de las preguntas 19 y 20 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

La tienda más conocida es, por bastante diferencia, La General Surfera (conocida por el 40’3% de los encuestados), seguida de Kaotiko y el Ski Center. No obstante, 1 de cada 3 encuestados no conocía ninguna de las ocho tiendas propuestas.
Comentar también que a pesar de ser tiendas bastante conocidas, muy pocos de los encuestados han comprado en alguna de ellas (cerca del 50% de los que las conocen).

En el apartado del estudio cuantitativo pueden verse más tablas y comparaciones extraídas de los resultados de las preguntas realizadas sobre este modelo de negocio en la encuesta.

Hay muchas tiendas (a parte de las mencionadas en la encuesta) en las que se venden artículos de alguno de los deportes que Outletic ofrece, algunas de ellas son:

Tiendas	Dirección	
Viladomat Sports	Esteve Dolsa 30	Andorra la Vella
Tactit Surfshop	C/ Enrique Granados 11	
Blackout	C.C. la maquinista	
Jonas 3000 S.L. Surf shop	C/ Marina 19-21	C/ Balmes 67
La general surfera Surf shop	C/ Balmes 313	
Factor X	C/ Escorial 131	
Kite Frenzy	C/ Escuder 4	
360 BS (SOLO Y EXCLUSIVA BMX)	C/ Cami Antic de Valencia 9	
Club skate Shop	C/ Torrent de l'olla 46	
Drop-Inn	C/ Septimania 34	
Freedom bikes	C/ Terranova 20	Sant Quirze del Valles
Esport Mañanes	C/ Canuda 26	
Big Jump	C/ Canuda 35	
Carhartt shop Barcelona	C/ Rec 71	
Box 220 Surfshop	Paseo Marítimo con C/ Pontevedra	
Cuylas Sport	Via Augusta 37	
Front fred	C/ Diputació 282	
Neway	Ronda Sant Pere 32	
Esports Aribau	C/ Aribau 35	
Ski Center	C/ Diputació 374-378	
Free Sports	C/ Viladomat 319	C/ Bonsucces 2
Ikara	C/ Florida blanca 122	C/ Comte d'Urgell 82
Ridespirit skateshop	C/ del Salvador 18	
Todo skate	C/ Marina 119	
Diabolik Store	C/ Corders 13	
Barnastick (también online)	C/ Arizala 41	
Backside	C/ Petrarca 17-19	C/ Pere Mes Alt 42
The Club	C.C. Yelmo Sant Cugat	
Polynesia	C.C. Yelmo Sant Cugat	
Gables	C.C. La maquinista	
Kaotiko	C.C. La maquinista	Portal del Angel
Intersport	varios	
Decathlon	varios	
Benito esports	varios	
Rafagas	C.C. la maquinista	
Slider	C/ Endavallada	Sant Cugat
Sant Cugat Esports	Plaza Quatre Cantons	Sant Cugat
Daffi Extreme	C/ Paris 124	

Tabla 5.12: Listado de algunas de las tiendas de surf, skate, ski, snow, windsurf, bmx y motocross
Fuente: Elaboración propia

En el anexo se adjunta el estudio realizado sobre 13 tiendas físicas y los productos y marcas que venden.

5.2.3. Tiendas online

Este tipo de negocio nace como alternativa a las tiendas físicas, y parte con la idea de "no tener fronteras", ya que el único límite es el interés y la capacidad del comprador para acceder a lo que desee.

Una de sus grandes ventajas es la posibilidad de vender de una forma más exclusiva y personal, gracias a su flexibilidad, dando al cliente la posibilidad de personalizar sus productos. En un mundo de consumo masificado e inundado de productos estandarizados, la idea de tener un mayor poder de elección tiene un fuerte atractivo. La capacidad de elección posibilita a los clientes romper con cánones estandarizados y llegar a ser ellos mismos.

Para las empresas que quieren hacer negocios en Internet es vital conseguir una alta fidelidad, si quieren conseguir beneficios a largo plazo. En este sentido, los interrogantes se trasladan a cómo conseguir la fidelidad online y qué papel desempeña la creatividad. Existe una gran cantidad de combinaciones de estrategias, acciones y herramientas que disponen los comercios online para lograr dicha fidelización. No obstante, es conveniente resaltar que la

falta de contacto físico y personal con el cliente, tan importante en la construcción de relaciones duraderas en el comercio tradicional, puede superarse con éxito a través de mecanismos de posventa como: *call center*, número de teléfonos gratuitos, comunidades de clientes, etc.

En la encuesta que hemos realizado también se preguntaba acerca de este modelo de negocio, se pedía si habían comprado alguna vez por Internet, qué es lo que habían comprado y que valoraran del 1 al 5 (donde 1 es poco y 5 mucho) las tiendas online.
Estos son los resultados obtenidos:

¿Ha comprado usted alguna vez a través de Internet (online)?		
Si, entre 1 y 4 veces al año	45,1%	114
Si, entre 4 y 10 veces al año	10,3%	26
Si, más de 10 veces al año	9,5%	24
NO	27,7%	70

¿Qué; es lo que ha comprado usted a través de Internet?		
Libros	30,3%	47
Ropa	42,6%	66
Artículos deportivos	24,5%	38
Electrodomésticos	11,6%	18
Alimentación	12,9%	20
Viajes	69,0%	107
Informática	31,6%	49
Cosas del hogar	14,2%	22
Otros	27,1%	42

Tabla 5.13: Respuestas de las preguntas 14 y 15 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

¿Qué es lo que más valora al realizar una compra online? (valorar de 1 a 5, donde 1 es poco y 5 mucho)	1	2	3	4	5	Promedio
Precio atractivo	9	4	25	45	74	4,09
Facilidad de navegar por la Web	6	5	29	63	54	4
Rapidez en la entrega	9	18	33	49	48	3,71
Flexibilidad de horarios en la entrega	10	21	50	34	42	3,8
Gestión de las devoluciones	18	32	39	44	24	3,16
Seguridad para realizar la compra	13	14	31	32	67	3,82
Variedad de tallas y modelos	15	22	41	48	31	3,37
Variedad de marcas	10	16	33	52	46	3,68
Estética de la Web	23	31	59	31	13	2,86
Atención al cliente	21	33	38	33	32	3,14
Discreción	31	25	55	26	20	2,87
Variedad de imagenes del producto	7	13	55	52	30	3,53

Tabla 5.14: Respuesta a la pregunta 16 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en las tablas resumen, el 65% de los encuestados ha comprado alguna vez por Internet, mayoritariamente entre 1 y 4 veces por año. Son relativamente pocos (19’8%) los que compran más de 4 veces por Internet, aunque hay casi la misma proporción de encuestados que compran entre 4 y 10 veces que los que compran más de 10 veces al año.

Lo que más se suele comprar por Internet son, sin duda, los viajes, seguido de lejos por la ropa, la informática y los libros. Las categorías menos compradas son los electrodomésticos, la alimentación y cosas para el hogar.
A la hora de valorar las compras por Internet, los encuestados han destacado el precio como el factor más influyente (como en los Outlets, aunque ha conseguido menos puntuación), los siguientes elementos más valorados han sido la facilidad para navegar por la Web y la seguridad al realizar la compra. En este caso los atributos más valorados han sido los que ya se esperaban *a priori*, pues son necesarios para tener éxito en la Red.
Los siguientes atributos más valorados hacen referencia a la entrega: la rapidez en la entrega y la flexibilidad de horarios. Comentar que los encuestados le dan más importancia a la gestión de la entrega que a la de las devoluciones.
La variedad que ofrece la tienda (variedad de marcas, de imagen de productos, de tallas y de modelos) también es un factor bastante valorado (aunque no tanto como los anteriores).
La gestión de las devoluciones y la atención al cliente son los últimos factores con una nota media de valoración superior a 3.

Lo menos valorado, vuelve a ser la discreción en la compra y la estética (en este caso de la Web).

La valoración global de las tiendas online es de 3’5 sobre 5.
Según las respuestas obtenidas parece que un producto que se compra a través de Internet tiene que ofrecer más funcionalidad que el mismo producto comprado en un establecimiento físico. Entendiendo la funcionalidad como los atributos o funciones que ofrece el producto dividido entre el precio de éste (es decir, el mismo producto debe hacer más cosas o ser más barato para comprarlo a través de la Red).

En la figura 5.13 se puede apreciar como hay cerca de un 28% de los encuestados que nunca han comprado a través de Internet. Un valor bastante inferior a los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, según el cual casi el 80% de los españoles no ha comprado a través de Internet durante este último año.

En la encuesta que se ha realizado se pidió a los que nunca habían comprado a través de la Red que valoraran del 1 al 5 (donde 1 es poco y 5 mucho) los motivos principales por los que no compraba nunca online. La siguiente tabla muestra las respuestas obtenidas:

¿Cuáles son los motivos principales por los que no compra nunca a través de Internet? (valorar de 1 a 5, donde 1 es poco y 5 mucho)	1	2	3	4	5	Promedio
Desconfianza en la empresa	11	13	16	10	10	2,92
Desconfianza en la forma de pago	5	7	10	16	22	3,72
Desconfianza en la gestión de la devolución	6	6	15	17	16	3,52
Falta de atención personalizada	10	10	18	11	11	3,05
Dificultad para encontrar lo que se busca	18	13	12	12	5	2,55
Desconfianza en la entrega	4	11	18	14	13	3,35
Desconfianza del uso de los datos personales	6	9	15	8	22	3,52
No poder probar el artículo antes de comprarlo	5	2	8	15	30	4,05

Tabla 5.15: Respuestas de las preguntas 17 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla el motivo principal por el que cerca del 28% de los encuestados no ha comprado nunca a través de la Red, es no poder probar el artículo antes de comprarlo. Un atributo que los encuestados han valorado bastante en las tiendas físicas (3’96) y menos en los Outlets (2’96).

Los siguientes motivos por los que no compran a través de Internet se deben principalmente a la desconfianza que genera este tipo de transacciones: Desconfianza en la forma de pago (3’72), en la gestión de las devoluciones (3’52), en el uso de los datos personales (3’52) y en la entrega (3’35).

Los tres motivos menos valorados han sido la dificultad para encontrar lo que busca (2’55), la desconfianza en la empresa (2’92) y la falta de atención personalizada (3’05).

Si se compara las valoraciones de los han comprado alguna vez online con los que nunca han comprado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los que han comprado online le dan más importancia a la gestión de la entrega que a la de las devoluciones, al contrario que los que nunca han comprado por Internet.
- La seguridad en la compra es uno de los factores que más se valoran a la hora de realizar (o no realizar) una compra online.
- La atención al cliente no es en ninguno de los dos casos un factor que este entre los más importantes, y recibe aproximadamente la misma valoración por unos (atención al cliente) que por los otros (falta de atención personalizada).

En el apartado del estudio cuantitativo se pueden ver más tablas y comparaciones de este tipo de negocio, extraídas de los resultados de la encuesta realizada.

Tiendas especializadas online

Hay varias tiendas online en las que se venden artículos de alguno de los deportes que Outletic ofrece, algunas de ellas son:

Tiendas online	
http://www.barrabes.com	todos los deportes
http://www.viladomat.com/store/	todos los deportes
http://www.cachet.es/wbnk.php	skate, snow, surf
http://www.riparksnowboard.es/tienda/index.php	skate, snow, surf
http://frussurf.com/shop/index.htm	skate, snow, surf
www.perfectwave.com	skate, snow, surf
http://www.daktak.es/catalog/	skate, snow, surf
http://www.planet-sports.com	skate, snow, surf
http://www.dskro.com/	skate, snow, surf
www.actionsurf.com	surf, skate, motocross
http://www.surf3.es/	surf, snow. Con outlet
http://www.backinblack.es/	skate, snow
http://shop.surfdevils.com/	skate, snow
www.essussurf.com	surf, skate
www.mundakasurfshop.com	surf, skate
http://www.bikezona.com/bicicletas/default.asp	bmx
http://www.freedombikes.cat/	bmx
http://velos-bg.com/	bmx
http://www.urbankat.net/catalog/	bmx
http://www.mxtotal.com/tienda/	motocross
http://www.motocrosscenter.com/ecommerce/	motocross
http://www.btosports.com/	motocross
http://www.crosshop.it/	motocross
http://favoritosmx.com/eshop/inicio.php	motocross
http://www.motocrossgiant.com/	motocross
http://www.kinetikshop.com/shop/	skate. Con outlet
http://www.todoskate.com/	skate
http://www.onlystreet.com/shop/	skate
http://www.skate116.com/	skate
http://www.burned.es/tienda/	skate
http://www.factionskateshop.com/	skate
http://www.lcnskateshop.com/	skate
http://www.bdskateshop.es/tienda-online/	skate
http://www.ladolcevitashop.com/	skate
http://www.webskateshop.com/	skate
http://www.innercityskates.com/	skate
http://www.menthaloshop.com	skate
http://www.skateamerica.com/	skate
http://www.cachet.es/wbnk.php	skate
http://www.burbujita.com/portal/index.php?cont=direct	surf, windsurf, skate
http://www.surfideology.com/	marca propia
http://www.raz.es/	surf, skate, snow
http://www.tablassurfshop.com/ecomercio/Tienda.asp	surf
http://www.bellini.es/	accesorios para surf
www.strongcurrenthawaii.com	marca propia
www.beckersurf.com	surf
http://shop.surftech.com/	marca de surf
http://www.toesonthenose.com	marca de surf
http://www.actionvillage.com	snow, skate
http://www.urbanindustry.co.uk/	ropa urbana

Tabla 5.13: Algunas de las tiendas online que son competencia
Fuente: Elaboración propia

En el anexo se adjunta el estudio realizado sobre 13 tiendas online y los productos y marcas que venden.

5.2.4. Clubs de venta privados en Internet

Como ya se ha comentado con anterioridad, esta fórmula de negocio importada de Francia es muy nueva en España, pues no hace ni dos años de la aparición del primer club de venta en nuestro país.

Todo y ser una fórmula novedosa y relativamente aún poco conocida por la sociedad, existen ya numerosos competidores en este sector, lo cual demuestra lo atractivo y prometedor que es.

En la encuesta realizada había 8 preguntas referentes a los clubs de venta privados, de manera resumida estas son las respuestas obtenidas:

¿Sabe usted que es un club de venta privada en Internet? ¿Conoce alguno?	Promedio
SI	22,3%
NO	73,5%
Cual/es	99 respuestas

¿Está usted registrado/a en algún club de venta privada en Internet?	Promedio
SI	14,6%
NO	6,3%
Cual/es	36

¿Ha comprado en algún club de venta privada en Internet?	Promedio
Si, entre 1 y 4 veces al año	5,1%
Si, entre 4 y 10 veces al año	2,4%
Si, más de 10 veces al año	0,4%
NO	92,1%
¿En que clubs de venta privada?	19 respuestas

Un club de venta privada en Internet, lo definiría usted como...	Promedio
Un club exclusivo para socios	20,0%
Ofertas de marcas selectas	75,0%
Selección cuidada de los productos	25,0%
Mejores precios que en una tienda física	90,0%
Una atención al cliente muy buena	0,0%
Gestión de las devoluciones excelente	5,0%
Seguridad en los datos personales	15,0%
Mayor rapidez en la entrega que una tienda online	5,0%
Un portal de redes sociales	5,0%

¿Ha comprado alguna vez en un club de venta privada algún artículo relacionado con alguno de los siguientes deportes?	Promedio
Snow	0,8%
Ski	0,8%
Surf	0,8%
Skate	0,4%
Windsurf	0,4%
Bmx	0,0%
Motocross	0,0%
NO	96,8%

¿De los siguientes clubs de venta privada, cuales conoce o ha oído hablar de ellos?	Promedio
DreiVip	0,8%
Privalia	7,1%
Private Outlet	2,4%
Vente-privee	5,1%
BuyVIP	6,7%
Vip Venta	2,4%
Sin Empujar	0,0%
Dress-for-less	0,4%
Glamounity	0,8%
Esdemarca	0,4%
Treintadías	0,0%
Vip Compras	0,4%
Ofertix	2,0%
Destock Paradise	0,0%

¿Qué es lo que más valoraría de los siguientes clubs de venta privada?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Privalia	53%	47%	82%	0%	0%	6%
BuyVIP	50%	50%	88%	0%	0%	13%
Vente-privee	40%	60%	60%	0%	7%	13%
DreiVip	14%	6%	12%	0%	0%	0%
Glamounity	6%	0%	14%	14%	0%	0%
Ofertix	0%	57%	57%	0%	0%	0%
Esdemarca	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla. 5.14: Tabla respuestas de las preguntas 21-26 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha comentado anteriormente, los clubs de venta privada son un modelo de negocio que se ha implantado en España hace menos de dos años, por esta razón aún es poco el conocimiento que tiene la mayoría de la sociedad sobre este modelo de negocio.
Los datos obtenidos en la encuesta realizada así lo confirman, sólo el 22'3% de los encuestados sabían que es un club de venta privado, y aproximadamente el 70% de ellos esta registrado en alguno (es decir, el 14'6% de los encuestados está registrado en algún club de venta privada).

En cuanto a las compras, sólo el 7'9% de los encuestados afirmó haber comprado alguna vez en un club de venta privada, la mayoría (65% de ellos) entre 1 y 4 veces al año. Son muy pocos (el 2'8% de los encuestados) los que han comprado más de 4 veces al año en un club de venta privada

La mayoría de los encuestados definiría a un club de venta privado como algo con mejores precios que una tienda física (el 90% de ellos), por eso se puede decir que la mayoría de los encuestados relaciona el término club de venta con precios por debajo de lo habitual (su posicionamiento es de precios bajos).
Las otras definiciones más votadas han sido: ofertas de marcas selectas y selección cuidada de los productos. Por lo tanto, a este modelo de negocio se le reconoce, a parte de su buena política de precios, el hecho de ofrecer productos de calidad (buenos productos y de buenas marcas).
Las siguientes definiciones más votadas han sido considerarlo como un club exclusivo para socios, y la seguridad en los datos personales (importante para los negocios en la Red)
Las opciones menos votadas han sido: una atención al cliente muy buena (0%), gestión de las devoluciones excelente, mayor rapidez en la entrega que una tienda online y un portal de redes sociales (todas ellas con un 5%). Casi todas estas definiciones menos votadas concuerdan con las características típicas del funcionamiento de este tipo de negocio, y encajan con las críticas que reciben muchas de las empresas de este sector (mala atención al cliente, mala gestión de las devoluciones, entregas muy lentas)

Outletic pretende ser el primer club de venta privada que ofrezca productos de carácter deportivo, es por eso que en la encuesta que se realizó se pedía si habían comprado artículos de alguno de los deportes a través de un club de venta, la respuesta parce clara: sólo dos de los

encuestados (un 0'8% del total) han comprado algún artículo relacionado con los deportes citados.

En cuanto al conocimiento de los clubs de venta, destacan principalmente Privalia y BuyVIP, conocidos por un 7'1% y un 6'7% del total de los encuestados, seguidos de Vente-privee con un 5'1%. El resto de clubs de venta privada son bastante menos conocidos, y entre todos ellos sólo destacan un poco: Vip Venta, Pirvate Outlet y Ofertix (con un 2'4% los dos primeros y un 2% para Ofetix).

La última pregunta que se hacía en la encuesta realizada referente a los clubs de venta privada era una valoración de sus atributos, tal y como se hizo con los Outlets, las tiendas físicas y las tiendas online.
En este caso lo más valorado vuelve a ser el precio (como en la mayoría de los casos, además como ya se ha comentado la mayoría de la gente definía a un club de venta por sus precios más bajos de lo habitual), seguido de la variedad de ofertas/marcas y la facilidad de navegar por la Web (uno de los factores que los encuestado consideraban muy importante para comprar online). Los factores que los encuestados han destacado de los clubs de venta privada son muy parecidos a los que destacaron de las tiendas online, y es que un club de venta privada no deja de ser una tienda/outlet online).
Lo menos valorado vuelve a ser la atención al cliente, la gestión de las devoluciones y la rapidez en la entrega.

En la encuesta que se ha realizado, cuando se preguntaba si conocían algún club de venta o estaban registrados en alguno, se pedía de forma abierta (sin dar opciones) que clubs eran. Gracias a está pregunta podemos saber cual es el *top of mind*[12] de los clubs de venta privados, y compararlo con la pregunta cerrada (dando las posibles opciones a marcar).

Posición	Club de venta privado	Porcentaje
1	Privalia	52%
2	BuyVIP	37%
3	Vente-privee	17%
4	Vip Venta	8%
5	DreiVip	6%
6	Ofertix	4%
7	Private Outlet	4%
8	Esdemarca	2%
9	Glamounity	2%

Tabla. 5.15: Tabla *top of mind* de los clubs de venta privados
Fuente: Elaboración propia

Mirando las respuestas obtenidas en las dos preguntas (la abierta y la cerrada) se puede ver como hay 3 clubs de venta que están muy por delante del resto, estos son: Privalia, BuyVip y Vente-privee. Al resto de clubs aún les queda bastante camino para poder llegar a competir con ellos.

El estudio realizado por la empresa Elogia Ipsofacto presenta unos resultados parecidos (a pesar que este estudio se centra en las mujeres compradoras online), las conclusiones de este estudio son las siguientes:

- Privalia, es líder de los clubs de ventas online. [Ref.6]
- En cuanto al grado de conocimiento de los diferentes clubs de venta online que operan en nuestro país, el ranking lo lidera Privalia. El 59% de las compradoras habituales online conoce este outlet online, seguido por BuyVip (citado por el 40% de las compradoras), VipVenta (conocido por el 17%) y Vente-Privee (16%). [Ref.6]
- Este liderazgo se ve confirmado por el hecho de que el 72% de las usuarias de los clubes de venta privada son socias de Privalia, por un 48% que lo son de BuyVip y un 21% de Vente-Privee. [Ref.6]
- En cuanto a ventas, Privalia aparece de nuevo como líder destacado debido tanto a su amplia comunidad de usuarios como a su mayor actividad comercial: un 27% de las usuarias ha comprado alguna vez en este club online, porcentaje se eleva hasta el 72% entre las compradoras en oulets online, frente al 30% que lo ha hecho en BuyVip y el 16% de Vente-Privee.[Ref.6]

En el anexo se adjunta el seguimiento realizado durante 15 días a los distintos clubs de venta privados, analizando las marcas ofrecidas para ver cuantas promociones de marcas de deportes como surf, snow, ski, skate, windsurf, bmx o motocross ofrecían. Durante estos 15 días también se ha realizado un seguimiento para ver cuanta gente estaba conectada en los distintos clubs de venta privados cada 3 horas.

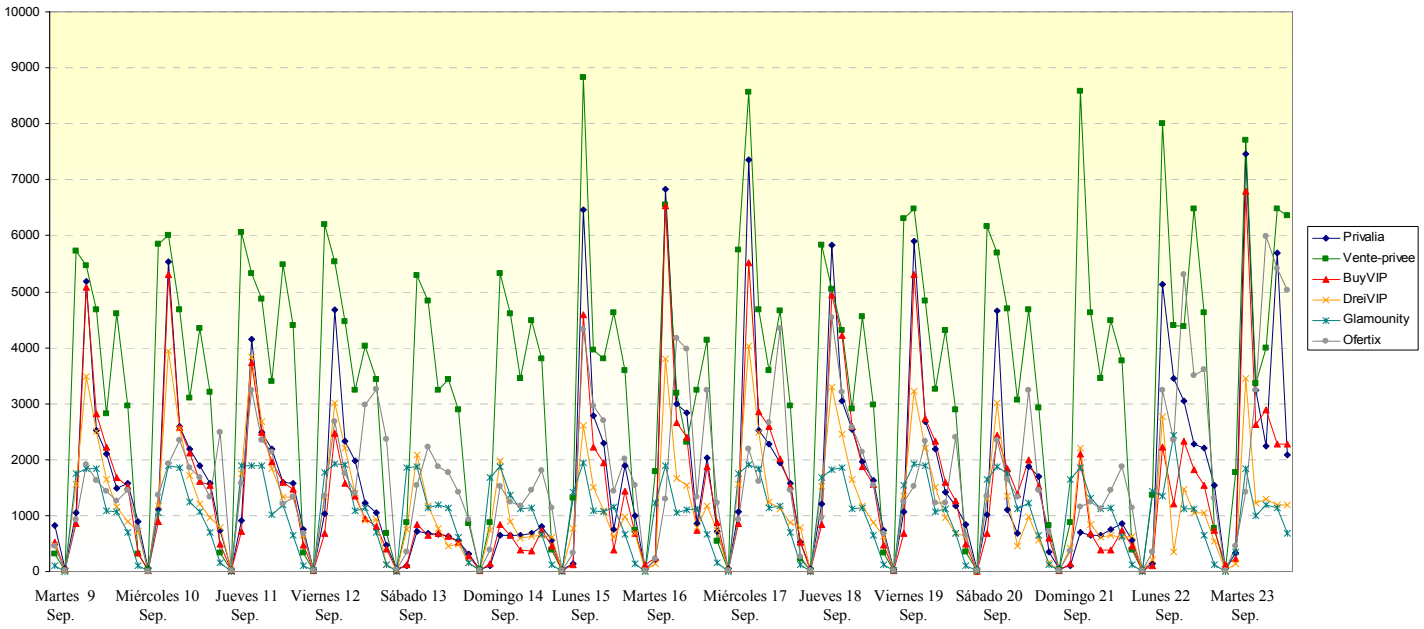


Fig. 5.21: Usuarios conectados cada 3 horas
Fuente: Elaboración propia

[http//:www.privalia.com]

Fundada por Lucas Carné, José Manuel Villanueva y Bruno Cofre, en junio de 2006, Privalia es una empresa española con sede en Barcelona, que organiza en exclusiva para sus socios ventas puntuales de productos de moda, complementos, deporte, relojería, hogar, etc., con descuentos del 30% al 70%, respecto a su precio normal.

Un 59% de las compradoras habituales en la red conoce Privalia y un 72% de las socias de clubs de venta privada lo son de esta firma, según el estudio realizado por Elogia IpsoFacto.

Líder del mercado español, cuenta con una cartera de casi 600.000 clientes y más de 5.000 pedidos semanales. Una posición de privilegio que espera trasladar a su filial italiana (http://www.privalia.it), con sede en Milán, inaugurada en noviembre de 2007. Su objetivo es alcanzar los 400.000 suscriptores en el primer año de actividad en el país y lograr el número uno del sector en 2010. En Octubre de este año tiene previsto inaugurar una nueva sede en Sao Paolo.

El portal arrancó con una financiación de 400.000€. Participada por La Caixa, Capital Risc y la familia Martín Cabiedes, propietaria de la agencia Europa Press, Privalia realizó el año

pasado una primera ampliación de capital de 2,5 millones de euros, aportados íntegramente por sus fundadores. En 2007 también puso en marcha 300 campañas de primeras marcas y facturó 4,2 millones de euros, a través de la venta de 200.000 productos. En 2008 las previsiones son cuadriplicar las ventas y superar los 16 millones, con la mirada puesta en el horizonte de 2010, fecha en la que pretende alcanzar un millón y medio de socios.
En Julio del 2008 cerró su segunda ampliación de capital, con una inversión de 4 millones de euros. Esta ampliación fue suscrita por el fondo Nauta Capital.
En dos años de vida, la compañía ha conseguido unos recursos totales de 6,5 millones.

El accionariado actual se reparte entre los fundadores, que controlan alrededor del 45% del capital, mientras que el resto se distribuye casi a partes iguales entre el grupo Cabiedes, Nauta y La Caixa.

Una de sus características diferenciales es ser la única empresa del sector que no compra productos fuera de España, ni vende ningún artículo que no proceda del distribuidor o de la filial de la marca en nuestro país. Sus suscriptores deciden con quién comparten la exclusividad de sus compras, por medio del *MemberGetMember* (*MGM*)
El *MGM* es la acción mediante la cual un usuario registrado de Privalia preinscribe a un conocido suyo, si dicho conocido acaba el registro el prescriptor recibe un cheque descuento de 4€, mientras que el suscrito recibe el descuento equivalente en su primera compra.

Privalia cuenta con 100 empleados en España (entre Barcelona y Madrid), 20 en Milán y prevé contratar a 10 personas para poner en marcha la nueva sede de Sao Paolo.

Según el informe realizado con Wiriki (http://www.wirki.net) y con Alexa (http://www.alexa.com):
- Privalia.com ocupa la posición 68 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa y la 2.321 del Top de Alexa
- El valor aproximado de la página Web es de 666.476€
- Tiene un total de 126 páginas enlazadas
- El *Pagerank*[13] de Google es 4
- Tiene un total de 529 *backlinks*[14]
- 5 marcadores sociales[15]
- Tiene una media de aproximadamente 415.407 páginas vistas al día
- En promedio entran a privalia.com el 0’0387 del total de internautas.

- El 55’3% de los usuarios se conectan desde España y el 43% lo hacen desde Italia.

Posiblemente Privalia es actualmente el club de venta privada más importante, por eso se ha decidido realizar una tabla resumen del crecimiento de esta empresa:

	Junio 2006	2007	2008
Inversión	400.000	2,5 M€	4 M€
Inversores	La Caixa, Capital Risc, familía Martín Cabiedes	La Caixa, Capital Risc, familía Martín Cabiedes	Nauta Capital
Usuarios registrados	100.000	400.000	950.000 *
Facturación	-	4,2 M€	16 M€ *

Tabla 5.16: Resumen crecimiento de Privalia
Fuente: Elaboración propia

buy·v!p [http://www.buyvip.com]

Creado por jóvenes empresarios, en el verano de 2006, BuyVip vende ropa de marca a precios entre un 50% y 70% por debajo de su precio. Cuenta con casi medio millón de socios.

Sus inicios modestos (500.000 euros facturados en 2006) han ido tomando cuerpo hasta alcanzar una dimensión que aproxima su volumen de negocio a los cuatro millones de euros. En julio de 2007 recibió una inyección de 7 millones, de inversores como 31, European Founder Fund, Molins Capital Inversión y Michael Kleinl. En ese año lanzó 180 campañas. En Junio de 2008 cerró una nueva ronda de inversión con 10 millones de euros suscrita por Bertelsmann, 3i y Molins Capital Inversión. Alcanzando una inversión total de 17’5 M€.

Su mejor arma de venta es su producto. Sólo vende las mejores marcas de lujo, con una presentación excelente. Cada milímetro de la prenda cuenta para quien desea un artículo que no puede probar y ni tan siquiera tocar. No obstante, acepta devoluciones y dispone de un *call center* para solucionar dudas o problemas.

Su estructura interna es más reducida que la de Privalia. Hasta el Julio de 2007 un equipo de 30 personas realizaba tareas de selección de productos, marketing, catálogos y también se encargaba de las relaciones con los portales o con los medios. Actualmente estas tareas las realizan 60 empleados. Otras tareas, como *call center*, logística o transporte son subcontratadas.
En Alemania cuenta con 25 empleados y en Italia con 15.
BuyVip, nacido al calor de un *bussines proyect* de IESE, ha conseguido dimensión internacional. Entre sus planes más inmediatos figura crecer en Alemania e Italia, donde tiene

gran parte de sus afiliados y, por supuesto, seguir sumando socios hasta alcanzar un total de 2,5 millones.

Según el informe realizado con Wiriki (http://www.wirki.net) y con Alexa (http://www.alexa.com):
- Buyvip.com ocupa la posición 92 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa.
- El valor aproximado de la página Web es de 780.000€
- Tiene un total de 1.092 páginas enlazadas
- El *Pagerank* de Google es 5
- Tiene un total de 1.663 *backlinks*
- 5 marcadores sociales
- Tiene una media de aproximadamente 486.080 páginas vistas al día
- En promedio entran a buyvip.com el 0'0376 del total de internautas.
- El 51'3% de los usuarios se conectan desde España, el 25'1% lo hacen desde Italia y el 21'1% desde Alemania.

[http://www.vente-privee.com]

Vente-privee líder europeo de la venta privada online, fue el inventor del concepto en Francia, allá por 2001. Hoy es una gran compañía que facturó 350 millones de euros en 2007 y que cuenta en su accionariado con socios como el fondo privado de capital riesgo Summit.

A diferencia de otros operadores, Vente-privee dispone de una sólida estructura (no externaliza casi ninguna actividad), lo que le permite contar con un amplio equipo de profesionales (creativos, informáticos, etc.).

De aquí poco se cumplirá el segundo año de su llegada a nuestro país. En este tiempo, la versión española se ha convertido en uno de los portales de referencia del sector. En su primer año de actividad organizó 70 ventas privadas de diferentes marcas. España, junto con Alemania, Italia y Reino Unido, constituye el núcleo de la expansión europea de la compañía.

El fenómeno vente-privee ha recogido a lo largo de su trayectoria numerosos premios y nominaciones, especialmente en los últimos meses. El pasado 26 de junio de 2008

vente-privee.com fue nombrada Mejor Página Web de Comercio Electrónico de Ventas Privadas 2007.

Con el objetivo de acompañar de manera cualitativa la destacada aceleración de la actividad, vente-privee realizó 306 nuevos contratos en 2007 (más de una persona por día hábil), hasta alcanzar a principios de 2008 los 600 empleados, de 28 nacionalidades diferentes y 30 años de edad media. Además, se realizaron fuertes inversiones en logística e infraestructura (15 M€), con el fin de habilitar 45.000 m2 de almacenes en Lyon y 40.000 m2 al norte de París.

En el apartado creativo, vente-privee.com apuesta constantemente por la innovación y la vanguardia, por lo que ha construido en sus locales 18 estudios de fotografía, 5 de ellos con iluminación natural, 5 estudios de vídeo y 5 estudios de sonido. Durante 2007, los equipos de *shooting* produjeron en ellos 600.000 fotografías para las ventas, lo que supone una media actual de 6.000 fotos por día. Las 694 bandas sonoras originales creadas por el equipo Sound Design han tenido una calurosa acogida entre los socios.
El año 2008 supondrá una extensión considerable de las fronteras de vente-privee, con el lanzamiento de las ventas en Italia a principios de abril, en Reino Unido en mayo y la ampliación de la zona de distribución a Austria y Bélgica el próximo verano.

Vente-privee ha conseguido *cash* con la venta de un 20% de la compañía a un fondo americano, con una valoración de la empresa de unos 800 M€.

Según el informe realizado con Wiriki (http://www.wirki.net) y con Alexa (http://www.alexa.com):
- Vente-privee.com ocupa la posición 214 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa (ocupa lo posición 31 de las Webs más vistas en Francia) y la posición 1.185 del Top de Alexa.
- El valor aproximado de la página Web es de 1’95 M€
- Tiene un total de 1.852 páginas enlazadas
- El *Pagerank* de Google es 5
- Tiene un total de 17.489 *backlinks*
- 10 marcadores sociales
- Tiene una media de aproximadamente 1.265.822 páginas vistas al día
- En promedio entran a vente-privee.com el 0’0567 del total de internautas.

- El 71’1% de los usuarios se conectan desde Francia, el 10’1% lo hacen desde España, el 9% desde Alemania, el 4’6% desde Italia y el 1’5% desde el Reino Unido.

Como ya se ha comentado estos tres clubs de venta son los que presentan una mayor cuota de mercado, y están bastante distanciados del resto de los competidores.
A continuación se muestra una gráfica comparativa entre estos tres clubs de venta:

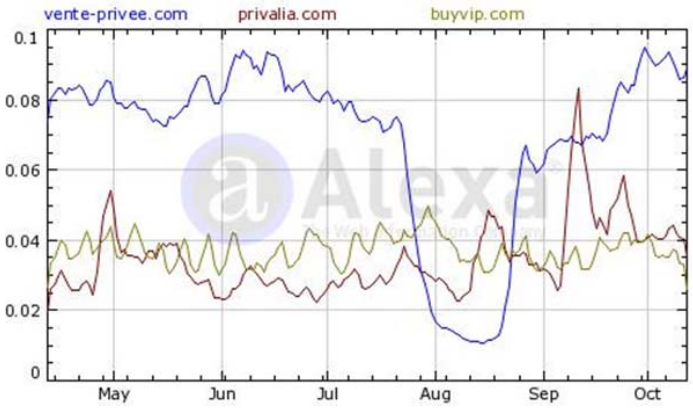


Fig. 5.22: Porcentaje del total de internautas que se conectan por día
Fuente: Alexa

Fig. 5.23: Posición que ocupan en el ranking Alexa
Fuente: Alexa

Se debe tener en cuenta que Vente-privee España representa el 10’1 del total de Vente-privee, y que por tanto, a nivel nacional quedaría en tercera posición.
Si nos fijamos en estos gráficos se puede apreciar como el tráfico de los distintos *sites* es muy parecido. Una posible razón es que los usuarios suelen ser socios de varios clubs de venta privada, y buscan las ofertas que más les interesa entre todos ellos.

[http://www.vipventa.com]

Se podría decir que es "el primero del resto de los clubs de venta privados". Es uno de los canales de outlets online más jóvenes. Creado en septiembre de 2006, debe su actividad a David Ducos, un francés, que en su saldo profesional cuenta con la experiencia de haber trabajado para Induyco, una de las empresas textiles de El Corte Inglés. Su inversión ha sido de 2'75 M€ y ha sido financiado por Mobius.

VipVenta liquida stocks de grandes marcas con descuentos de hasta el 80% y aspira a convertirse en el referente español del negocio de la venta privada y en sinónimo de moda exclusiva.
Al igual que sus competidores, exige a sus clientes darse de alta, sin ningún coste. Una vez dentro, ofrece un trato preferente, a través de campañas informativas, ofertas puntuales, e-mails, promociones, etc. Sus miembros tienen exclusividad en este tipo de acciones, pero pueden compartirlas con conocidos o amigos, invitándoles a suscribirse al club, lo que les convierten en una especie de "padrinos", que contribuyen al incremento del portal, que cuenta ya con más de 120.000 socios.

VipVenta gestiona todas sus campañas de e-mail a través de Emailing Solution, líder europeo del e-mail marketing. Por lo general realiza entre 12 y 15 campañas mensuales, en las que envía un correo electrónico mostrando los productos y luego lanza otro anunciando la venta, que suele durar entre cuatro y seis días.

VipVenta ha creado un blog, bautizado "elblogdesonia.com", donde los clientes pueden conocer y opinar sobre las campañas y las marcas ofertadas y, además, obtener consejos e informaciones útiles.

Según el informe realizado con Wiriki (http://www.wirki.net) y con Alexa (http://www.alexa.com):
- Vipventa.com ocupa la posición 142 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa y la 5.874 del Top de Alexa
- El valor aproximado de la página Web es de 365.903€
- Tiene un total de 239 páginas enlazadas

- El *Pagerank* de Google es 4
- Tiene un total de 526 *backlinks*
- 1 marcador social
- Tiene una media de aproximadamente 228.500 páginas vistas al día
- En promedio entran a buyvip.com el 0'01728 del total de internautas.
- El 94% de los usuarios se conectan desde España y el 3'8% lo hacen desde Portugal.

Resumen comparativo Privalia, BuyVIP, Vente-privee y Vipventa

Para facilitar la comparación entre los principales clubs de venta privada se ha elaborado una tabla comparativa que permite apreciar las diferencias entre ellos.

	Fecha lanzamiento	Inversión inicial	Inversión total	Usuarios registrados	Facturación 2007	Previsión fact. 2008	Trabajadores en España	% de Ventas en España	Páginas vistas / dia	Ranking Webs en España
Privalia	Junio 2006	400.000 €	6,9 M€	600.000	4,2 M€	16 M€	100	55,3%	415.407	68
BuyVIP	Verano 2006	500.000 €	17,5 M€	2.000.000	4 M€	25 M€	60	51,3%	486.080	92
Vente-Privee	Septiembre 2001	-	160 M€ *	5.700.000	350 M€	480 M€	750	10,1%	1.265.822	-
(España)	2006	-	-	300.000	20 M€	25 M€	-	-	-	214
VipVenta	Septiembre 2006	-	2,75 M€	120.000	-	-	-	94%	228.500	142

Tabla 5.17: Tabla comparativa de los principales clubs de venta privada
Fuente: Elaboración propia

Resto de clubs de venta privados

La siguiente tabla resume y compara los datos extraídos del resto de clubs de venta privados:

	Private Outlet	DreiVip	Ofertix	Glamounity	Vipcompras
Ranking Alexa España	343	695	739	3.622	3.308
Ranking Top Alexa	28.600	37.932	49.217	219.424	219.855
Valor aprx. de la Web	62.749	43.600	30.626	8.577	5.154
Páginas enlazadas	1.004	44	121	27	3
Pagerank de Google	4	4	4	3	1
Backlinks	787	299	252	177	287
Marcadores sociales	0	1	1	0	0
Páginas vistas/día	38.461	27.190	19.096	4.775	3.218
Promedio internautas	0,00435%	0,0028%	0,00182%	0,00038%	0,000316%
Conectados desde España	99,30%	98,50%	96,60%	99,60%	98,50%
Otros países	-	-	Reino Unido	-	-

Tabla. 5.18: Tabla del resto de clubs de venta privados
Fuente: Elaboración propia

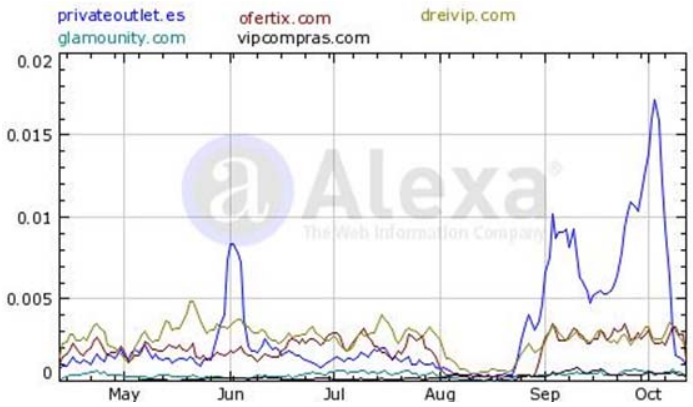


Fig. 5.24: Porcentaje del total de internautas que se conectan por día
Fuente: Alexa

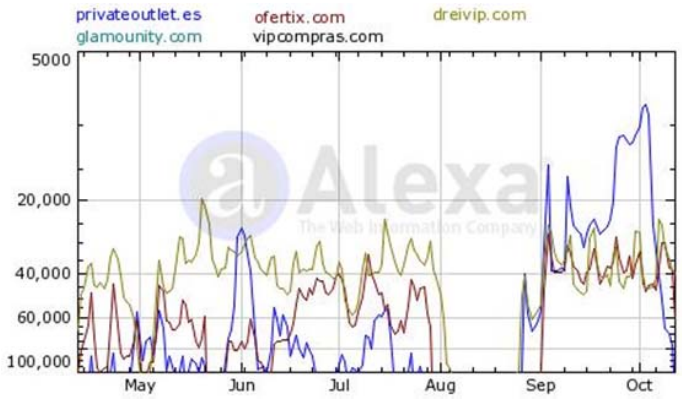


Fig. 5.25: Posición que ocupan en el ranking Alexa
Fuente: Alexa

Hay más clubs de venta de los que se ha comentado, como son: esdemarca, compralia, sinempujar, treintadías, dress-for-less o destock paradise, pero ninguno de estos está dentro del top 100.000 de Alexa, y no se consideran como competidores reales.

5.2.5. Feria de Hossegor

Feria de ropa que se realiza por Semana Santa en la localidad francesa de Hossegor (a 50 Km. de Irún). En esta feria se vende ropa de los excedentes de stock de las principales marcas de moda urbana (Quiksilver, Billabong, Rip Curl,…) con aproximadamente un 50% de descuento.

El primer día (Jueves Santo) es sólo para comerciantes, y el resto abren de 9 a 20.30.

Está organizado por carpas de marcas, y suele tener mucho éxito.

5.2.6. Proveedores

Los proveedores de Outletic son los distribuidores de las primeras marcas de ropa y artículos deportivos de surf, ski, snow, skate, windsurf, bmx y motocross.
Se han concertado reuniones con los proveedores y se han alcanzado los siguientes acuerdos:

Sgdiffusión

Distribuidor de marcas como: Circa, Forum, Pro-limit, Naish, Fanatic, Mistral, North Sails, Ion, l-r-g y Special Blend. También cuenta con una subdivisión *hardcore* (SGDX) con marcas como Metal Mulisha, Controversy Sells y Shui.
Los productos provenientes de esta empresa se venderán un 30% por encima del precio de compra.

Sports 2002

Distribuidor de marcas como: Santa Cruz, Independent e Ogio.
Los productos provenientes de esta empresa se venderán un 45% por encima del precio de compra.

UnitySkates

Distribuidor de marcas como: Wesc, Technine, Habitat, Ipath, Airpads, Alien Workshop, Allian, DGK, Imagine y Silver.
Los productos provenientes de esta empresa se venderán un 30% por encima del precio de compra.

WindConcept

Distribuidor de marcas como: Goya, Quatro, Cheetah, MFC y Mormaii.
El material duro (tablas) proveniente de esta empresa se venderá entre un 10% y un 15% por encima del precio de compra, el resto de productos (material blando) lo hará un 30% por encima.

Head

Conocida marca de ski y snow (entre otros deportes).
Sus productos se venderán un 30% por encima del precio de compra.

Chiemsee

Marca de ropa para deportes como el ski, snow, windsurf, surf y kitesurf.
Sus productos se venderán un 30% por encima del precio de compra.

Rod Artwin

Distribuidor de marcas como: Nikita, Nitro, Zimtstern, Ziener y Demon.
Sus productos se venderán un 30% por encima del precio de compra

5.2.7. Clientes

A pesar que los principales clientes puedan ser los que practican alguno de los deportes mencionados, Outletic esta destinado a todo el público, pues no sólo la gente que practica alguno de estos deportes es usuario de este tipo de marcas, hay mucha gente que usa esta ropa porqué es moderna y cómoda.

Por tanto, cualquier persona con unos requisitos mínimos puede ser cliente de Outletic. Estos requisitos son:
- Tener más de 18 años en el momento de la compra
- Tener tarjeta de crédito
- Tener conexión a Internet

Los siguientes datos hacen referencia a la población española:

	Población total	Varones (%)	Mujeres(%)	N° mujeres/N° Varones
2000	40.499.791	48,9	51,1	1,04
2001	41.116.842	49	51	1,04
2002	41.837.894	49,2	50,8	1,03
2003	42.717.064	49,2	50,8	1,03
2004	43.197.684	49,3	50,7	1,03
2005	44.108.530	49,4	50,6	1,03
2006	44.708.964	49,4	50,6	1,03
2007	45.200.737	49,4	50,6	1,02
2008	45.293.259	49,4	50,6	1,02

Tabla 5.19: Total población española por años
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

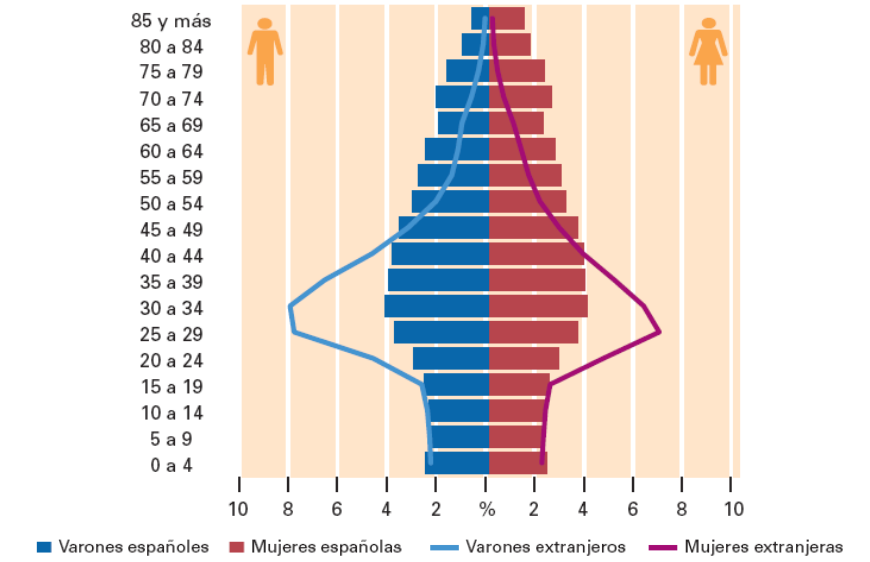


Fig. 5.26: Reparto por edades de la población en España
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La población actual en España es de 45.293.259 habitantes, de estos, 37.326.529 son mayores de edad (el 82’4%). Si tenemos en cuenta que el 56’5% de los españoles son usuarios de Internet, y que el 95% de las personas mayores de 18 años disponen o pueden hacer uso de tarjetas de crédito, nos queda aproximadamente un total de 20 millones de posibles clientes que cumplen los requisitos para comprar en Outletic.

En el plan de Marketing que sigue a continuación se detalla el tipo de cliente a quienes van dirigidas las ofertas.

6. Plan de Marketing

Una vez analizado el entrono en el que se situará la empresa, procedemos a realizar el plan de marketing.

Lo primero que se ha realizado es un estudio cualitativo, con entrevistas a personas del sector (encargados de las tiendas,…), seguido de un estudio cuantitativo.
A partir de los resultados obtenidos se ha establecido la estrategia de segmentación, se ha segmentado el mercado, se ha fijado el público objetivo, la estrategia de penetración y se ha posicionado Outletic en el mercado.

Una vez realizadas todas estas tareas se analizarán las "4 P" del marketing mix: *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion* (Producto, Precio, Distribución y Promoción).

6.1. Estudio cualitativo

Se han realizado entrevistas con personas del sector para conocer sus puntos de vista y para intentar captar ideas y conceptos que pueden ayudarnos a establecer las características del servicio que se quiere ofrecer.
Estas entrevistas se han realizado a los encargados de tiendas especializadas en el sector de deportes como el surf, el skate, el windsurf, el bmx, el ski, el snow o el motocross.

A continuación se muestra un resumen de las principales ideas que se han extraído de este estudio:

- Importancia del *lifestyle*

Se nos comenta la gran influencia que está teniendo la moda urbana para lograr los grandes volúmenes de venta que consiguen las marcas que ofrecen. Marcas que si sólo vendieran productos a la gente que practica el deporte al cual teóricamente pertenecen, no lograrían unas cifras de negocio tan buenas.

- Poder del *surfing capital*

Se le llama surfing capital al grupo formado por las tres empresas más importantes de este sector. Estas tres empresas son: Quiksilver, Billabong y Rip Curl.
Para hacernos una idea de la importancia de estas empresas, basta con mirar algunos de sus datos: Quiksilver (empresa líder) cuenta con 7.875 empleados y obtuvo unos beneficios de

107'12 M$ el pasado año (según datos facilitados por la propia compañía), a parte, cuenta con su propio canal de televisión.

- Gran variedad de marcas

Otra conclusión interesante es la cantidad de marcas existentes en el sector, y la gran variedad de productos que ofrece cada una de ellas. Muchas empezaron vendiendo únicamente ropa y ahora venden accesorios, relojes, gafas de sol,…

- Descenso de las ventas por la situación económica actual

Algunos encargados nos comentan que la desaceleración económica que se esta viviendo actualmente les está haciendo disminuir bastante las ventas, y que éstas sólo se ven reflotadas en la época de rebajas (venden más que durante el resto del año).

6.2. Estudio cuantitativo

Se ha realizado un cuestionario que nos será muy útil entre otras cosas para segmentar el mercado, caracterizar los grupos, posicionar la empresa y definir el marketing mix.

En los anexos se adjunta la encuesta y todas las respuestas obtenidas, también se detallan los motivos por los que se realiza cada pregunta y lo que se esperaba obtener de ellas.

La encuesta se ha realizado físicamente en varios puntos de Barcelona y Sant Cugat del Vallès, y en Internet a través del programa *Survey Monkey* en su versión profesional.

La encuesta se envió por correo electrónico, mediante un mail de presentación el que se pedía que clicaran en el link para poder responder la encuesta.
Este mail fue enviado aproximadamente a 2.500 direcciones de correo electrónico, extraídas: de bases de datos (≈ 1.100), contactos de Ivan Argilés (≈ 150), contactos de otros conocidos (≈ 900) y contactos propios (≈ 350).

253 personas han respondido la encuesta (de las cuales 50 han sido encuestas físicas y 203 online), lo cual se cree que ya es una muestra suficientemente significativa.
El ratio de penetración de las encuestas online ha sido de aproximadamente un 8'8%.

Se ha intentado enviar la encuesta a grupos con características diferentes, para intentar captar mejor una muestra completa de la sociedad.

La encuesta tenía los siguientes objetivos:

- Diversidad de los grupos a analizar
- Diversidad de los canales de captación
- Obtener valoración de mercado
- Atributos para segmentar
- Posicionamiento de mercado

Respuestas de la encuesta

Las primeras seis preguntas pretendían caracterizar físicamente y socialmente a los encuestados: conocer su sexo, edad, estado civil, estado familiar, estado laboral y nivel económico.

Estos son los porcentajes de las respuestas obtenidas:

Por favor, marque la casilla que corresponda:		
Hombre	57,5%	146
Mujer	42,5%	108
¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?		
0-18 años	19,0%	48
18-23 años	27,3%	69
23-28 años	30,0%	76
28-35 años	9,9%	25
más de 35 años	13,8%	35
Ns/Nc	0,0%	0
¿Cuál es su estado civil?		
Soltero	73,1%	185
Pareja de hecho	6,7%	17
Casado	9,9%	25
Otros	9,9%	25
Ns/Nc	0,4%	1
¿Cuál es su estado familiar?		
Con hijos	11,3%	28
Sin hijos	85,9%	213
Ns/Nc	2,8%	7

¿Cuál es su estado laboral?		
Trabajando por cuenta propia	9,9%	25
Trabajando por cuenta ajena	37,5%	95
En paro	2,4%	6
Estudiando	49,4%	125
Otras tareas (hijos,...)	0,8%	2
Ns/Nc	0,0%	0
¿De manera aproximada, qué salario anual percibe usted?		
Menos de 12.000€	34,4%	84
12.000€-18.000€	9,0%	22
18.000€-24.000€	7,8%	19
24.000€-36.000€	11,5%	28
Más de 36.000€	10,2%	25
Ns/Nc	27,0%	66

Tabla. 6.1: Tabla respuestas a las 6 primeras preguntas
Fuente: Elaboración propia

De manera general se puede apreciar que la mayoría de los encuestados han sido hombres, entre 18 y 23 años, solteros, sin hijos, estudiantes y con un salario inferior a los 12.000€ anuales (aunque realmente sólo un 10'7% cumple todas estas características). Pero si se van filtrando los resultados, se caracterizarán mejor los encuestados, y nos facilitará la segmentación posterior.

- La edad media de los hombres que han respondido la encuesta es de 24 años, mientras que la de las mujeres es de 21.
- Todos los que tienen hijos son mayores de 28 años.

- El 64% de los mayores de 35 años tienen hijos, mientras que los que tienen entre 28 y 35 sólo el 16% los tiene.
- El 92% de los encuestados que tienen entre 0 y 18 están estudiando. También están estudiando el 87% de los que tienen entre 18 y 23, el 26% de los que tienen entre 23 y 28, y el 4% de los que tienen entre 28 y 35.
- El 37'5% de los encuestados trabajan por cuenta ajena, con un sueldo medio de aproximadamente 23.500€/año, mientras que los que trabajan por cuenta propia (9'9%) tienen un sueldo aproximado de 24.500€/año
- Los trabajadores por cuenta ajena tienen una media de edad superior a los 31 años, mientras que los que trabajan por cuenta ajena tienen una media de 28 años.

Las seis preguntas siguientes pretendían complementar la caracterización de los encuestados. La siguiente tabla muestra el resumen de los resultados obtenidos:

¿Cuáles son sus hobbies o aficiones?		
Lectura	49,0%	124
Deportes	64,0%	162
Ir de compras	27,7%	70
Gastronomía	24,9%	63
Cine/Televisión	54,9%	139
Fotografía	19,8%	50
Música	64,4%	163
Viajar	68,0%	172
Otros	13,0%	33
¿Practica usted alguno de los siguientes deportes?		
Snow	17,3%	43
Ski	44,2%	110
Surf	5,2%	13
Skate	2,8%	7
Windsurf	7,2%	18
Bmx	6,0%	15
Motocross	3,2%	8
NO	41,0%	102
¿Ha ido usted alguna vez a una feria/exposicón de alguno de los siguientes		
Snow	16,7%	40
Ski	25,5%	61
Surf	5,0%	12
Skate	6,3%	15
Windsurf	3,8%	9
Bmx	6,3%	15
Motocross	9,2%	22
NO	58,6%	140

Tabla. 6.2: Tabla respuestas 7,8 y 9 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, la mayoría de los encuestados han escogido entre sus preferencias viajar, la música y los deportes. Las siguientes aficiones más votadas han sido el cine/televisión y la lectura.

De los deportes citados el ski es claramente el más practicado. El 61'5% de los encuestados practica alguno de los llamados deportes blancos (ski y snow), lo cual demuestra el gran tirón que tiene este tipo de deporte.

El resto de deportes son poco practicados por los encuestados, pues entre todos ellos no llegan a sumar el 25% de los encuestados.

En cuanto a las ferias y exposiciones, se repite la misma tónica: el ski y el snow tienen un peso superior al del resto de deportes juntos.

Los porcentajes de ferias o exposiciones a las que asiste y deportes que practica son muy parecidos, excepto en el caso del ski y del motocross. En el ski sólo asisten a ferias el 60% de los que practican este deporte, mientras que en el motocross asiste el 300% de los que practican este deporte.

¿Cuáles de estas marcas conoce?		
Rip Curl	75,3%	189
Billabong	82,9%	208
Neilpryde	7,6%	19
Pukas	19,1%	48
Quiksilver	95,2%	239
Santa Cruz	52,6%	132
Independent	48,6%	122
Thor	4,4%	11
Fox	35,9%	90
Alpinestar	48,2%	121
Burton	45,0%	113
Ninguna	4,0%	10
¿Cuáles de estas marcas ha comprado alguna vez? (aunque no fuese para su uso personal)		
Rip Curl	44,4%	111
Billabong	58,0%	145
Neilpryde	2,0%	5
Pukas	2,8%	7
Quiksilver	76,0%	190
Santa Cruz	17,6%	44
Independent	15,2%	38
Thor	0,8%	2
Fox	14,8%	37
Alpinestar	15,2%	38
Burton	16,8%	42
Ninguna	17,2%	43

Tabla. 6.3: Tabla respuestas 10 y 11 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

¿Es usuario de alguna de estas marcas?		
Rip Curl	23,1%	57
Billabong	29,1%	72
Neilpryde	1,6%	4
Pukas	1,6%	4
Quiksilver	39,7%	98
Santa Cruz	9,3%	23
Independent	7,3%	18
Thor	0,4%	1
Fox	8,1%	20
Alpinestar	7,3%	18
Burton	11,3%	28
Otras marcas de Snow	12,1%	30
Otras marcas de Ski	27,5%	68
Otras marcas de Surf	6,9%	17
Otras marcas de Skate	6,5%	16
Otras marcas de Windsurf	2,8%	7
Otras marcas de BMX	4,9%	12
Otras marcas de Motocross	4,0%	10
Ninguna	36,8%	91

Tabla. 6.4: Tabla respuestas a las preguntas 12
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar después del estudio cualitativo, en cuanto a las marcas, tanto en conocimiento, como en compras y en uso, hay tres que destacan por encima del resto: Quiksilver, Billabong y Rip Curl.

Si se filtran los resultados juntamente con los obtenidos en las seis primeras preguntas se pueden extraer los siguientes datos:

- Las aficiones que más gustan a los hombres son los deportes, con un 81% de los votos, seguido por la música y viajar (con un 62%). Las mujeres por su parte han escogido viajar (75%), la música (68%) y la lectura (60%).
- Por edades los hobbies se reparten de la siguiente manera:
    - Los menores de 18 años les gusta la música (85%), viajar, la lectura, el cine y la televisión (todas con un 48%)
    - Los que tienen entre 23 y 28 prefieren los deportes (74%), viajar (67%) y la música (44%)
    - Entre los que tienen 28 y 35 las preferencias son viajar (80%), los deportes (68%), el cine y la televisión (67%).
    - Los mayores de 35 años son aficionados a viajar (70%), a la lectura y a los deportes (ambos con un 58%)
- El 61% de los encuestados practican alguno de los siguientes deportes: ski, snow, bmx, surf, windsurf, motocross o skate. Siendo el ski y el snow los deportes más practicados, ya que el 88% de los que practican alguno de los deportes citados practican ski o snow. El resto de deportes los practica aproximadamente el 30% de los encuestados.
- La media de edad de los que practican deportes blancos (ski o snow) es de 26 años, mientras que la edad media de los que practican skate, surf, windsurf, bmx y motocross es de 23 años.

La siguiente tabla es un resumen sobre la relación entre los deportes que practica y las ferias o exposiciones a las que ha ido alguna vez:

	Ferias o exposiciones a las que ha ido						
Deportes que practica	**Snow**	**Ski**	**Windsurf**	**Surf**	**Skate**	**Bmx**	**Motocross**
Snow	58%	51%	2%	9%	14%	7%	12%
Ski	23%	45%	5%	4%	5%	6%	10%
Windsurf	28%	22%	18%	11%	6%	6%	0%
Surf	23%	23%	15%	46%	8%	0%	0%
Skate	0%	0%	0%	43%	57%	14%	14%
Bmx	47%	67%	0%	7%	13%	47%	40%
Motocross	13%	50%	0%	25%	25%	25%	50%
Ninguno	0%	1%	2%	0%	0%	1%	7%

Tabla. 6.5: Tabla resumen sobre la relación deportes que practica y ferias o exposiciones a las que ha ido
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, a excepción del windsurf, la gente suele ir más a las ferias o exposiciones de los deportes que practica. También se puede apreciar una cierta relación del ski con el snow, el surf con el skate y el bmx con el motocross.

Los que no practican ninguno de los deportes pero asisten a alguna feria o exposición, suelen ir a las de motocross.
Los que practican skate son los que asisten a menos ferias de deportes diferentes (no asisten a ferias de snow, ski, ni windsurf). Por el contrario, los que practican ski y snow asisten a ferias y exposiciones de todos los deportes (en mayor o menor medida).

A continuación se muestra varias tablas resumen, sobre la relación entre los deportes que practican, las marcas que conocen, las marcas que han comprado y las marcas de las que son usuarios.

La primera tabla muestra la relación entre los deportes que practican y las marcas que conocen:

	Deportes que practica							
Marcas que conoce	Snow	Ski	Surf	Skate	Windsurf	Bmx	Motocross	Ninguno
Rip Curl	91%	84%	85%	86%	94%	80%	88%	63%
Billabong	95%	85%	92%	100%	94%	93%	88%	76%
Neilpryde	7%	10%	23%	14%	44%	0%	0%	1%
Pukas	33%	22%	69%	1%	28%	20%	63%	9%
Quiksilver	98%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	92%
Santa Cruz	91%	62%	77%	86%	67%	80%	100%	34%
Independent	84%	47%	85%	86%	67%	60%	88%	42%
Thor	9%	5%	8%	14%	6%	13%	13%	2%
Fox	58%	36%	62%	71%	44%	73%	100%	25%
Alpinestar	72%	58%	77%	71%	72%	67%	100%	30%
Burton	77%	55%	77%	71%	72%	53%	75%	26%

Tabla. 6.6: Tabla resumen sobre la relación deportes que practica y marcas que conoce
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, Quiksilver, Billabong y Rip Curl son las marcas más conocidas y no dependen del deporte practicado (estas tres marcas de surf tan conocidas se les denomina el *surfing capital*). El resto de marcas varía el conocimiento de los encuestados en función del deporte que practican, por ejemplo:
- Neilpryde es más conocida por los encuestados que practican windsurf que por el resto.
- Pukas es más conocida por aquellos que practican Surf.
- Santa Cruz e Independent son un caso curioso, pues son más conocida por los que practican motocross que por los que practican snow, skate o surf (deportes a los que teóricamente se dedican estas empresas).
- A la marca Thor le ocurre lo mismo, pues es más conocida por los que practican skate o motocross que por los que practican surf.
- Fox y Alpinestar son más conocidas por los encuestados que practican motocross que por el resto.

- Burton es más conocidas por los encuestados que practican snow que por el resto.
Destacar también que las únicas marcas fuera del *surfing capital* que alcanzan un 100% de conocimiento en algún sector son Alpinestar, Fox y Santa Cruz.

La siguiente tabla muestra la relación entre los deportes que practica y las marcas que ha comprado (en negro), la otra columna (roja o verde) muestra la diferencia entre los que conocen la marca y los que la han comprado alguna vez.

	Deportes que practica															
Marcas que ha comprado	Snow		Ski		Surf		Skate		Windsurf		Bmx		Motocross		Ninguno	
Rip Curl	74%	16%	50%	34%	69%	15%	57%	29%	61%	33%	73%	7%	75%	13%	30%	33%
Billabong	88%	7%	63%	23%	92%	0%	71%	29%	83%	11%	73%	20%	50%	38%	44%	32%
Neilpryde	2%	5%	3%	7%	8%	15%	0%	14%	22%	22%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Pukas	7%	26%	1%	21%	15%	54%	0%	1%	6%	22%	0%	20%	0%	63%	1%	8%
Quiksilver	93%	5%	80%	15%	100%	0%	86%	14%	89%	11%	93%	7%	75%	25%	64%	28%
Santa Cruz	33%	58%	18%	44%	54%	23%	71%	14%	17%	50%	33%	47%	50%	50%	8%	26%
Independent	47%	37%	13%	35%	54%	31%	86%	0%	22%	44%	33%	27%	25%	63%	4%	38%
Thor	0%	9%	1%	4%	0%	8%	0%	14%	6%	0%	7%	7%	13%	0%	0%	2%
Fox	37%	21%	16%	20%	46%	15%	43%	29%	17%	28%	67%	7%	75%	25%	4%	21%
Alpinestar	28%	44%	21%	37%	23%	54%	43%	29%	17%	56%	27%	40%	75%	25%	5%	25%
Burton	47%	30%	24%	32%	31%	46%	0%	71%	39%	33%	40%	13%	13%	63%	4%	22%

Tabla. 6.7: Tabla resumen sobre la relación deportes que practica y marcas que ha comprado
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar las marcas más conocidas también son las más compradas, sigue destacando Quiksilver, seguida de Billabong y Rip Curl.
Quiksilver ocupa la primera posición de marcas compradas de cada uno de los deportes, lo cual demuestra el gran éxito y diversificación de esta marca.

En promedio el 70% de los encuestados ha comprado alguna de las marcas que conoce, aunque no sea para su uso personal (puede comprarlas para sus hijos, para hacer un regalo,…)

Excepto las marcas del *surfing capital* el resto varían bastante las compras en función del deporte que practican (como ocurría con el conocimiento de las marcas), así:
- Neilpryde: la compran más los que practican windsurf (es la segunda marca menos comprada, sólo 5 encuestados la han comprado alguna vez).
- Pukas: la compran más los que practican surf (es la tercera marca menos comprada, sólo 7 encuestados la han comprado alguna vez).
- Santa Cruz: la compran más los que practican skate.
- Independent: la compran más los que practican Skate.
- Thor: “excepción de la regla”, a pesar de ser una marca de surf, la han comprado más los encuestados que practicaban motocross (es la marca menos comprada de todas, sólo la han comprado 2 de los encuestados).

- Fox y Alpinestar: la compran más los que practican motocross.
- Burton: la compran más los que practican snow.

Promediando los porcentajes, los que más compran alguna de estas once marcas propuestas son los que practican surf (con un promedio del 45%), seguido por los que practican skate (42%).

Destacar también que las marcas que presentan una mayor diferencia en cuanto a conocimiento respecto a compra son: Burton, Alpinestar y Santa Cruz.

Esta tercera tabla muestra la relación entre los deportes que practica y las marcas de las que se considera usuario, se ha marcado en rojo la diferencia del porcentaje de la gente que compra la marca y la gente que se considera usuaria de dicha marca (y en verde si es 0)

	Deportes que practica							
Marcas que usa	**Snow**	**Ski**	**Surf**	**Skate**	**Windsurf**	**Bmx**	**Motocross**	**Ninguno**
Rip Curl	51% 23%	28% 22%	54% 15%	43% 14%	44% 17%	67% 7%	63% 13%	7% 23%
Billabong	60% 28%	31% 32%	69% 23%	43% 29%	61% 22%	60% 13%	50% 0%	14% 30%
Neilpryde	2% 0%	2% 1%	8% 0%	0% 0%	22% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%
Pukas	5% 2%	1% 0%	8% 8%	0% 0%	6% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 1%
Quiksilver	67% 26%	48% 32%	62% 38%	71% 14%	61% 28%	80% 13%	63% 13%	21% 43%
Santa Cruz	30% 2%	7% 11%	38% 15%	71% 0%	17% 0%	33% 0%	38% 13%	1% 7%
Independent	16% 30%	8% 5%	31% 23%	43% 43%	22% 0%	27% 7%	0% 25%	0% 4%
Thor	0% 0%	1% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 6%	7% 0%	13% 0%	0% 0%
Fox	23% 14%	12% 5%	23% 23%	14% 29%	11% 6%	53% 13%	50% 25%	0% 4%
Alpinestar	14% 14%	9% 12%	8% 15%	14% 29%	6% 11%	27% 0%	38% 38%	2% 3%
Burton	37% 9%	16% 7%	23% 8%	0% 0%	33% 6%	40% 0%	13% 0%	1% 3%
Otras marcas de Snow	53%	15%	15%	0%	22%	47%	13%	1%
Otras marcas de Ski	30%	55%	15%	0%	33%	53%	50%	3%
Otras marcas de Surf	19%	8%	54%	29%	6%	27%	38%	1%
Otras marcas de Skate	19%	5%	8%	43%	6%	27%	13%	2%
Otras marcas de Windsurf	2%	4%	0%	0%	28%	7%	13%	0%
Otras marcas de BMX	7%	5%	8%	14%	6%	60%	25%	1%
Otras marcas de Motocross	0%	6%	0%	0%	0%	20%	63%	0%

Tabla. 6.8: Tabla resumen sobre la relación deportes que practica y marcas que usa
Fuente: Elaboración propia

En este caso, las marcas que presentan una diferencia mayor entre las marcas que han comprado alguna vez y las marcas que usan son Quiksilver y Billabong.

Destacar también que hay un grupo de personas, que a pesar de no practican ninguno de los deportes citados son usuarios de algunas de las marcas, sobretodo del *surfing capital*.
Las preguntas 12 y 13 hacen referencia a los Outlets. Se preguntaba si habían comprado alguna vez en uno, con que frecuencia compraban y como lo valoraban. Los porcentajes de las respuestas obtenidas han sido los siguientes:

¿Ha comprado usted alguna vez en un Outlet?		
Si, entre 1 y 4 veces al año	60,0%	153
Si, entre 4 y 10 veces al año	10,2%	26
Si, más de 10 veces al año	6,7%	17
No, no me gustan	3,9%	10
No, no conozco ninguno	10,6%	27
No (otros motivos)	8,6%	22

Tabla. 6.9: Tabla respuestas pregunta 12
Fuente: Elaboración propia

Más del 75% de los encuestados ha comprado alguna vez en un Outlet, la mayoría lo hace entre 1 y 4 veces al año, y los que no compran suele ser porqué no conocen ninguno. Tan sólo el 3'9% de los encuestados afirman que no compran en Outlets porqué no les gusta.
Las respuestas de la siguiente pregunta (la 13) ya se ha utilizado y explicado en el apartado de los outlets en el entorno competitivo.

Si se relacionan estas respuestas con las obtenidas en las preguntas anteriores se pueden extraer los siguientes datos:

- El 77% de los encuestados ha comprado alguna vez en un Outlet
- El 74% de los hombres encuestados ha comprado alguna vez en un Outlet, mientras las mujeres lo hacen en un 81%

La siguiente tabla muestra la relación entre la edad de los encuestados, la frecuencia de compra en Outlets, y su valoración (la valoración es de 1 a 5, donde 1 es poco y 5 mucho)

	Frequencia de compra en Outlet						Total SI han comprado	Valoración global
Edad	Entre 1 y 4 veces al año		Entre 4 y 10 veces al año		Más de 10 veces al año			
0-18 años	48%	3,12	8%	3,04	2%	3,79	58%	3,14
18-23 años	67%	2,85	12%	3,26	7%	3,03	86%	2,89
23-28 años	67%	2,83	9%	2,99	5%	3,16	82%	2,87
28-35 años	64%	2,79	4%	2,93	8%	3,82	76%	2,91
más de 35 años	42%	2,42	18%	2,42	12%	3,48	73%	2,62

Tabla. 6.10: Tabla relación edad, frecuencia de compra en Outlets y valoración
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla hay una cierta tendencia en cuanto a la valoración de los Outlets, a medida que aumenta la edad de los encuestados disminuye su valoración global sobre los Outlets (el rango entre 28 y 35 rompe por unas décimas la tendencia).
Como era de esperar, la valoración global de los Outlets también aumenta con la frecuencia de compra (los que más compran mejor lo valoran).

Exceptuando los menores de 18 años (grupo "dependiente"), los que más compran en este tipo de negocios son los jóvenes, y este porcentaje va disminuyendo con la edad de los encuestados.

Por otra parte, el promedio de la frecuencia de compra es más elevado cuanto mayor era el encuestado, es decir, con la edad son menos los que compran en Outlets pero compran más veces (la frecuencia de compra más elevada la tienen los mayores de 35 años).

La tabla que sigue a continuación muestra la relación entre los deportes que practica, las veces que ha comprado en un Outlet, y su valoración global de este tipo de tiendas:

Deportes que practica	Frecuencia de compra en Outlet						Total SI han comprado	Valoración global
	Entre 1 y 4 veces al año		Entre 4 y 10 veces al año		Más de 10 veces al año			
Snow	60%	2,83	14%	3,15	2%	3,00	69%	2,90
Ski	63%	2,75	13%	3,05	10%	3,34	85%	2,84
Surf	31%	2,50	15%	3,07	8%	3,71	54%	2,97
Skate	29%	2,61	29%	3,04	0%	X	76%	2,82
Windsurf	59%	3,05	29%	3,30	6%	3,07	89%	3,14
Bmx	60%	2,62	13%	3,18	6%	3,07	80%	2,78
Motocross	50%	2,98	0%	X	25%	3,07	75%	3,01
Ninguno	58%	2,89	7%	2,62	4%	3,34	69%	2,89

Tabla. 6.11: Tabla relación deportes que practica, frecuencia de compra en Outlets y valoración
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, los que más compran en los Outlets son los que practican windsurf, ski y bmx. Por el contrario, los que menos han comprado son los que practican surf, snow y los que no practican ninguno de los deportes citados.

Los que mejor valoran este tipo de negocio son los que practican windsurf, motocross y surf, mientras que los que menos lo valoran son los que practican bmx, skate, ski.
Al dividirlo por deportes no se aprecia la tendencia de que cuanto más compran mejor lo valoran (como ocurría con la edad), pues exceptuando el windsurf (primera posición en las dos cosas), el resto tienen una valoración muy parecida independientemente del deporte practicado.

Las preguntas 14, 15,16 y 17 hacían referencia a las compras online, se preguntaba si habían comprado alguna vez online, la frecuencia, lo que suelen comprar y la valoración de este tipo de tiendas. A los que nunca han comprado por Internet se les pedía valorar las distintas razones para no hacerlo.
Las respuestas de estas preguntas se han utilizado y explicado en el apartado de tiendas online en el entorno competitivo.

Como resumen de las respuestas obtenidas en estas preguntas se puede decir lo siguiente:

- El 65% de los encuestados ha comprado alguna vez por Internet, y lo que más suelen comprar son viajes, ropa e informática.
- Lo que más valoran los encuestados de las tiendas online es el precio, la facilidad para navegar por la Web y la seguridad para realizar la compra.
- Los motivos principales por los que el 27'7% de los encuestados no compra por Internet son: no poder probar el artículo antes de comprarlo, la desconfianza en la forma de pago, la desconfianza en la gestión de la devolución y en el uso de los datos personales.

Las tablas siguientes son un resumen de la relación entre las respuestas obtenidas en las preguntas 14, 15, 16 y 17 y las obtenidas en las anteriores.

Estas dos primeras tablas muestran la relación entre la edad de los encuestados, la frecuencia de compra por Internet, la valoración que hacen de este tipo de tiendas y que es lo que suelen comprar a través de la red:

	Frecuencia de compra online						Total SI han comprado	Valoración global
Edad	Entre 1 y 4 veces al año		Entre 4 y 10 veces al año		más de 10 veces al año			
0-18 años	29%	3,37	0%	X	2%	2,25	31%	3,29
18-23 años	48%	3,56	13%	3,5	7%	4,15	68%	3,61
23-28 años	57%	3,49	13%	3,61	5%	3,46	75%	3,51
28-35 años	20%	3,67	20%	3,28	28%	3,7	68%	3,57
más de 35 años	55%	3,16	3%	2,33	18%	3,44	76%	3,2

	Que han comprado							
Edad	Libros	Ropa	Artíc. Dep.	Electrodom.	Aliment.	Viajes	Inform.	Cosas hogar
0-18 años	20%	53%	13%	13%	13%	27%	20%	7%
18-23 años	21%	30%	21%	9%	11%	57%	36%	4%
23-28 años	28%	44%	18%	11%	9%	74%	33%	9%
28-35 años	53%	47%	59%	0%	18%	88%	24%	29%
más de 35 años	24%	30%	15%	18%	15%	52%	18%	24%

Tabla. 6.12: Tabla relación: edad, frecuencia de compra online, valoración y que es lo que han comprado
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, los que menos compran online son los menores de 18 años, probablemente se debe, entre otros factores, al hecho de que para comprar por Internet se necesita una tarjeta de crédito, y a las restricciones de los padres.
El resto presenta unos porcentajes bastante parecidos, y muy superiores (más del doble) que el de los menores de 18 años.

En cuanto a la valoración de este modelo de negocio, parece que existe una cierta tendencia a disminuir con la edad (exceptuando el grupo de menos de 18 años, el resto tiene una tendencia a disminuir cuanto mayor es el encuestado).
Independientemente del rango de edad lo que más compran por Internet son viajes, exceptuando de nuevo el grupo de menos de 18 años (lo que más suele comprar es ropa).

Destaca también el hecho de que ninguno de los encuestados entre 28 y 35 años ha comprado un electrodoméstico a través de la Red (es el único con un 0%).

Las siguientes dos tablas son un resumen de la relación entre los deportes que practica, las veces que compra por Internet y lo que suele comprar:

Deportes que practica	Frecuencia de compra online						Total SI han comprado	Valoración global
	Entre 1 y 4 veces al año		Entre 4 y 10 veces al año		más de 10 veces al año			
Snow	56%	3,50	7%	4,08	14%	3,67	77%	3,57
Ski	49%	3,42	12%	3,44	7%	3,51	68%	3,43
Surf	38%	3,71	8%	2,75	15%	2,83	62%	3,32
Skate	57%	3,53	0%	X	14%	2,25	71%	3,21
Windsurf	17%	3,67	6%	4,25	17%	3,33	39%	3,63
Bmx	40%	3,18	20%	3,86	7%	2,83	67%	3,35
Motocross	38%	3,33	13%	4,42	13%	3,58	63%	3,67
Ninguno	42%	3,45	7%	3,38	10%	3,72	59%	3,49

Deportes que practica	Que han comprado							
	Libros	Ropa	Artíc. Dep.	Electrodom.	Aliment.	Viajes	Inform.	Cosas hogar
Snow	12%	30%	19%	9%	12%	49%	37%	5%
Ski	17%	31%	15%	7%	10%	50%	22%	6%
Surf	15%	8%	15%	8%	15%	38%	15%	8%
Skate	14%	29%	29%	14%	0%	29%	29%	0%
Windsurf	17%	22%	22%	11%	11%	44%	11%	11%
Bmx	13%	27%	13%	13%	7%	40%	47%	0%
Motocross	0%	38%	25%	0%	13%	38%	25%	0%
Ninguno	20%	22%	11%	8%	6%	31%	14%	11%

Tabla. 6.13: Tabla relación: edad, frecuencia de compra online, valoración y que es lo que han comprado
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla, los que más compran por Internet son los que practican snow, skate y ski. Los que menos compran online son los que hacen windsurf (compran la mitad que los que practican snow)

Las valoraciones de este modelo de negocio son bastante parecidas independientemente del deporte practicado, aunque los que más lo valoran son los que practican motocross y los que menos los que hacen skate.

En cuanto a lo que compran por Internet, destaca lo siguiente:

- Los que más libros compran son los que no practican ninguno de los deportes, y los que menos los que hacen snow.
- Los que más ropa suelen compran son los que practican motocross, y los que menos los que hacen surf.
- Los que más artículos deportivos han comprado son los que practican skate, y los que menos los que no hacen ninguno de los deportes.
- Los que más electrodomésticos han comprado son los que practican skate, y los que menos los que hacen motocross (no han comprado).

- Los que más alimentación han comprado han sido los que practican surf, y los que menos los que hacen skate (no han comprado)
- Los que más viajes han comprado han sido los que practican ski, y los que menos los que no hacen ninguno de los deportes citados. No obstante, los promedios de todos estos grupos son bastante inferiores a la media general (69%).
- Los que más informática han comprado han sido los que practican snow, y los que menos los que hacen windsurf.
- Los que más cosas del hogar han comprado han sido los que practican windsurf o ninguno de los deportes citados, y los que menos los que hacen skate, bmx o motocross (no han comprado).

La siguiente tabla muestra el porcentaje del total de los encuestados que combinan las compras online y las compras en outlets físicos.

	Frecuencia de compra en Outlet			
Frecuencia de compra online	Entre 1 y 4 veces al año	Entre 4 y 10 veces al año	Más de 10 veces al año	Nunca
Entre 1 y 4 veces al año	27%	6%	2%	11%
Entre 4 y 10 veces al año	5%	2%	2%	2%
Más de 10 veces al año	4%	2%	2%	2%
Nunca	17%	1%	1%	9%

Tabla. 6.14: Tabla relación frecuencia de compra online y frecuencia de compra en outlets
Fuente: Elaboración propia

Observando la tabla se puede ver que cuanto menos se compra online más reacio se es en comprar en un outlet, y viceversa.
También se puede ver que la mayoría de los encuestados han probado las dos cosas.

Las siguientes tres preguntas (18, 19, 20) hacían referencia a las tiendas físicas, se pedía valorar del 1 al 5 (donde 1 era poco y 5 mucho) las distintas características de las compras en tiendas físicas. También se preguntaba por el conocimiento de algunas tiendas en concreto, y si habían comprado alguna vez en ellas.
Las respuestas a estas preguntas ya se han utilizado y explicado cuando se hablaba de las tiendas físicas en el apartado de entorno competitivo.
De manera resumida, las conclusiones que se extrajeron de las respuestas a estas preguntas fueron:
- Lo que más valoran los encuestados de las tiendas físicas es: la gestión de las devoluciones, poder probar el artículo antes de comprarlo y la variedad de modelos/tallas. Lo que menos valoran es poder compartir el tiempo con alguien, la discreción en la compra y la decoración de la tienda.

- En cuanto a las tiendas de Barcelona, la más conocida es la General Surfera, luego Kaotiko y el Ski Center.

Las siguientes tablas son relaciones entre: la valoración de las tiendas físicas, la edad de los encuestados, los deportes que practica, las tiendas que conoce y las tiendas en las que ha comprado. En rojo se muestra la diferencia entre las tiendas que conoce y las tiendas en las que ha comprado (en verde cuando es 0)

	Tiendas que conoce									Valoración global tiendas físicas
Edad	Front Fred	Daffi Extreme	General Surfera	Kaotiko	Free Sports	Ski Center	Jonas 3000	Tactit Surfshop	Ninguna	
0-18	0%	0%	10%	31%	13%	13%	0%	4%	33%	3,34
18-23	1%	6%	39%	33%	22%	23%	4%	19%	25%	3,43
23-28	3%	4%	39%	28%	14%	17%	7%	18%	32%	3,37
28-35	4%	4%	32%	8%	16%	40%	12%	16%	24%	3,38
más de 35	6%	6%	30%	3%	6%	24%	6%	6%	45%	2,99

	Tiendas en las que ha comprado																	
Edad	Front Fred		Daffi Extreme		General Surfera		Kaotiko		Free Sports		Ski Center		Jonas 3000		Tactit Surfshop		Ninguna	
0-18	0%	0%	0%	0%	8%	2%	19%	12%	8%	5%	4%	9%	0%	0%	4%	0%	40%	
18-23	1%	0%	4%	2%	26%	13%	20%	13%	13%	9%	9%	14%	0%	4%	12%	7%	43%	
23-28	1%	2%	4%	0%	21%	18%	16%	12%	12%	2%	4%	13%	5%	2%	13%	5%	51%	
28-35	0%	4%	0%	4%	16%	16%	4%	4%	4%	12%	24%	16%	12%	0%	12%	4%	40%	
más de 35	6%	0%	3%	3%	15%	15%	3%	0%	3%	3%	12%	12%	3%	3%	3%	3%	67%	

Deportes que practica	Tiendas que conoce									Valoración global tiendas físicas
	Front Fred	Daffi Extreme	General Surfera	Kaotiko	Free Sports	Ski Center	Jonas 3000	Tactit Surf.	Ninguna	
Snow	2%	12%	58%	28%	21%	33%	5%	35%	12%	3,36
Ski	1%	5%	40%	26%	17%	29%	4%	19%	19%	3,31
Windsurf	15%	8%	62%	38%	38%	46%	23%	23%	31%	3,30
Surf	0%	8%	54%	31%	31%	38%	15%	38%	0%	3,29
Skate	14%	14%	57%	29%	43%	29%	14%	57%	14%	3,02
Bmx	0%	20%	53%	40%	33%	27%	13%	40%	7%	3,38
Motocross	0%	0%	50%	38%	25%	25%	0%	38%	13%	3,53
Ninguno	1%	0%	15%	24%	8%	10%	3%	3%	50%	3,34

Deportes que practica	Tiendas en las que ha comprado																	
	Front Fred		Daffi Extreme		General Surfera		Kaotiko		Free Sports		Ski Center		Jonas 3000		Tactit Surfshop		Ninguna	
Snow	2%	0%	7%	5%	37%	21%	21%	7%	16%	5%	7%	26%	2%	2%	28%	7%	26%	
Ski	0%	1%	3%	2%	23%	17%	16%	10%	13%	5%	14%	15%	2%	2%	10%	9%	39%	
Windsurf	6%	10%	6%	2%	33%	28%	22%	16%	22%	16%	17%	29%	11%	12%	17%	6%	28%	
Surf	0%	0%	8%	0%	54%	0%	23%	8%	31%	0%	15%	23%	8%	8%	38%	0%	0%	
Skate	14%	0%	14%	0%	57%	0%	14%	14%	29%	14%	0%	29%	14%	0%	0%	57%	0%	
Bmx	0%	0%	20%	0%	40%	13%	20%	20%	27%	7%	13%	13%	13%	0%	33%	7%	27%	
Motocross	0%	0%	0%	0%	38%	13%	0%	38%	25%	0%	13%	13%	0%	0%	25%	13%	38%	
Ninguno	1%	0%	0%	0%	8%	7%	13%	11%	2%	6%	5%	5%	1%	2%	2%	1%	64%	

Tabla. 6.15: Tabla relación: edad, tiendas que conoce, tiendas en las que ha comprado, valoración y deportes que practica
Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha comentado, la tienda más conocida de las que se han propuesto es la General Surfera, no obstante parece ser poco popular entre los menores de 18 años. En cambio Kaotiko es más conocida por los jóvenes.

Destacar también que los mayores de 35 años son los que peor valoran las tiendas físicas, con una valoración bastante inferior al resto de intervalos de edad.

Por deportes, los que más valoran este tipo de tiendas son los que practican motocross, y los que menos los que practican skate.

También se puede apreciar como el hecho de practicar alguno de los deportes mencionados favorece el conocimiento de las tiendas propuestas.

Las 7 siguientes preguntas (de la 21 a la 26) hacían referencia a los clubs de venta privados en Internet, se le pedía: si sabían lo que es, si estaban registrado en alguno, si habían comprado a través de algún club de venta, que escogieran la definiciones de club de venta que le parecieran más correctas, si habían comprado algún artículo relacionado con alguno de los deportes citados, que seleccionaran de la lista los clubs de venta privados que conocieran y que escogieran que es lo que más valoran de ellos.

Las respuestas a estas preguntas se han explicado y detallado cuando se hablaba de los clubs de venta privada en el apartado del entorno competitivo.
La mayoría de estas preguntas se usarán en el apartado de posicionamiento, ya que son para posicionar los clubs de venta respecto el resto de tiendas y Outletic respecto de sus competidores.

Recordemos algunas de las conclusiones que se extrajeron de las respuestas obtenidas:
- Los clubs de venta privados aún son poco conocidos en España, a pesar de ser un modelo de negocio muy popular en otros países. Sólo un 22'3% de los encuestados sabían que es un club de venta privado, y aproximadamente el 70% de ellos esta registrado en alguno (36 de los 253 encuestados están registrados en algún club de venta).
- La mayoría de los encuestados definiría a un club de venta privado como: mejores precios que una tienda física, ofertas de marcas selectas y selección cuidada de los productos.
- Muy pocos de los encuestados han comprado artículos de alguno de los deportes a través de un club de venta privado, sólo dos de los 253 encuestados lo han hecho (aunque han comprado de varios deportes).
- Los clubs de venta privados más conocidos son Privalia, BuyVIP y Vente-privee.
- Lo que más suelen valorar los encuestados sobre los clubs de venta privados que conocen son: los precios atractivos, la variedad de ofertas/marcas y la facilidad de navegar por la Web.

Si relacionamos los resultados con los obtenidos en las otras preguntas podemos extraer los siguientes datos:
Las siguientes tablas relacionan el conocimiento, registro y compra de los clubs de venta privados con la edad, sexo, deportes que practican, frecuencia de compra por Internet y frecuencia de compra en Outlet.

				Ha comprado en un CVP			
Sexo	Edad	Sabe que es un CVP	Registrado en CVP	Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año	Total
Hombre	0-18	11%	6%	6%	0%	0%	6%
	18-23	28%	14%	5%	2%	0%	7%
	23-28	18%	9%	4%	0%	0%	4%
	28-35	39%	33%	6%	6%	0%	11%
	más de 35	16%	11%	5%	5%	0%	11%
Mujer	0-18	3%	0%	0%	0%	0%	0%
	18-23	15%	8%	0%	4%	0%	4%
	23-28	19%	19%	6%	3%	0%	10%
	28-35	29%	29%	14%	0%	0%	14%
	más de 35	50%	50%	29%	0%	0%	29%

Deportes que practica	Sabe que es un CVP	Registrado en un CVP	Ha comprado en un CVP			
			Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año	Total
Snow	14%	5%	2%	0%	0%	2%
Ski	22%	14%	6%	2%	0%	8%
Windsurf	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Surf	15%	15%	0%	8%	0%	8%
Skate	14%	14%	0%	14%	0%	14%
Bmx	27%	0%	0%	0%	0%	0%
Motocross	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Ninguno	21%	17%	5%	3%	1%	9%

Frecuencia de compra online	Sabe que es un CVP	Registrado en un CVP	Ha comprado en un CVP			
			Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año	Total
1-4 veces por año	20%	13%	6%	0%	0%	6%
4-10 veces por año	44%	36%	12%	8%	0%	20%
Más de 10 veces por año	54%	46%	13%	17%	4%	33%
Nunca	7%	1%	0%	0%	0%	0%

Frecuencia de compra en Outlets	Sabe que es un CVP	Registrado en un CVP	Ha comprado en un CVP			
			Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año	Total
1-4 veces por año	21%	13%	6%	1%	0%	7%
4-10 veces por año	23%	23%	8%	4%	0%	12%
Más de 10 veces por año	47%	35%	6%	12%	6%	24%
Nunca	10%	8%	2%	4%	0%	6%

Tabla. 6.16: Tabla relación: edad, sexo, deportes que practica, frecuencia de compra por Internet, frecuencia de compra en outlets, conoce/está registrado/ha comprado en clubs de venta privados
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en las tablas, quienes más conocen los clubs de venta privados son las mujeres mayores de 28 años, y los hombres entre 18-23 y 28-35. A pesar de esto, se puede ver como los clubs de venta privados aún son poco conocidos por la sociedad en general, pues se trata de un modelo de negocio con muy pocos años de recorrido.

De los 253 encuestados, sólo 20 (aproximadamente el 8%) han comprado alguna vez a través de un club de venta privado, y son mayoritariamente mujeres de más de 35 años.

En cuanto a los deportes que practica, se puede ver como los que más conocen los clubs de venta privados son los que practican motocross, bmx y ski, aunque los que más han comprado son los que practican skate (que son juntamente con el snow y el windsurf, los que menos conocían los clubs de venta privados). Por lo tanto, no parece que exista una clara relación entre los deportes que practica y el conocimiento, registro y compra en clubs de venta privado.

Si se miran las dos últimas tablas parece que cuanto más se compra en Outlets o en Internet, más conocimiento se tiene a cerca de los clubs de venta privados. Aunque ya era de esperar, pues un club de venta privado es una mezcla entre estos dos modelos de negocio.

Las últimas tres preguntas de la encuesta hacían referencia al nombre de la empresa, a los lugares en los que esperaban ver publicidad y si estaban interesados en ser informados de la apertura de un negocio como este.

Las siguientes tablas muestran de manera resumida las respuestas obtenidas:

De los siguientes nombres, ¿Cuál refleja más un club de venta privada de deportes como: Surf, Snow, Skate, Windsurf, Ski, Bmx y motocross?	Promedio
Getawave	40,9%
Myshooop	9,3%
Dotcow	4,6%
Melemele	3,6%
Outletic	41,6%

¿Dónde esperaría usted ver anunciado un servicio como el mencionado anteriormente?	Promedio
Facebook	34,1%
Yahoo/Hotmail	33,6%
Revistas especializadas	56,5%
Televisión	16,8%
Radio	11,2%
YouTube	20,1%
Vallas Publicitarias	24,8%
Correo electrónico	34,1%
Prensa deportiva online (sport, marca,...)	56,5%
Sponsor de los deportes citados	39,7%
Messenger	14,0%
Otros	11,7%

¿Le gustaría ser informado de la apertura de un nuevo club de venta privada de deportes como: Surf, Snow, Skate, Windsurf, Bmx y motocross?	Promedio	Respuestas
SI	28,5%	61
No	71,5%	153
	Su mail:	58

Tabla.6.17: Tabla resumen de las preguntas 27,28 y 29
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla hay dos nombre muy igualados, y entre los dos se han llevado más del 80% de los votos de los encuestados, estos nombres son *Getawave* y *Outletic*. En cuanto a la publicidad, la mayoría de los encuestados esperan ver un anuncio de un servicio como este en revistas especializadas y prensa deportiva online. Estos resultados acerca de la comunicación se tendrán en cuenta a la hora de planificar las acciones correspondientes del marketing mix.

Si se relacionan estas respuestas con las obtenidas en preguntas anteriores se pueden extraer nuevos datos.
Estas primeras cuatro tablas muestran la relación entre donde esperan los encuestados ver anunciado un servicio como este respecto a su edad, los deportes que practica, la frecuencia de compra por Internet y en Outlets, si sabe lo que es un club de venta privado y si ha comprado alguna vez a través de alguno. Se ha traspuesto las tablas para evitar que estas quedaran demasiado pequeñas.

Donde espera ver anunciado el servicio	Deportes que practica							
	Snow	Ski	Windsurf	Surf	Skate	Bmx	Motocross	Ninguno
Facebook	42%	31%	28%	38%	43%	27%	50%	25%
Yahoo/Hotmail	37%	28%	22%	23%	43%	33%	38%	26%
Revistas esp.	40%	49%	44%	31%	29%	40%	63%	52%
Televisión	7%	15%	6%	15%	14%	7%	13%	19%
Radio	12%	14%	0%	0%	0%	7%	13%	7%
YouTube	26%	15%	11%	15%	29%	27%	13%	20%
Vallas Publ.	16%	25%	22%	15%	14%	27%	50%	22%
Correo elect.	26%	28%	22%	23%	29%	13%	0%	29%
Prensa dep. online	44%	53%	39%	31%	29%	60%	75%	45%
Sponsor	26%	38%	39%	23%	43%	27%	38%	32%
Messenger	9%	10%	17%	8%	29%	7%	0%	15%
Otros	5%	12%	6%	15%	14%	13%	0%	11%
Interesado								
SI	42%	24%	33%	38%	71%	47%	38%	14%
NO	58%	76%	67%	62%	29%	53%	63%	86%

Donde espera ver anunciado el servicio	Sabe que es un CVP	Registrado en un CVP	Ha comprado en un CVP		
			Entre 1-4 veces/año	Entre 4-10 veces/año	Más de 10 veces/año
Facebook	46%	50%	46%	67%	100%
Yahoo/Hotmail	35%	33%	38%	50%	100%
Revistas esp.	54%	56%	46%	100%	0%
Televisión	10%	8%	0%	17%	0%
Radio	6%	3%	0%	0%	0%
YouTube	31%	31%	23%	67%	0%
Vallas Publ.	19%	17%	15%	17%	0%
Correo elect.	42%	50%	54%	50%	100%
Prensa dep. online	54%	47%	31%	83%	0%
Sponsor	42%	47%	46%	67%	0%
Messenger	15%	22%	23%	17%	0%
Otros	12%	14%	23%	33%	0%
Interesado					
SI	40%	47%	38%	67%	0%
NO	60%	53%	62%	33%	100%

Donde espera ver anunciado el servicio	Frecuencia de compra online			
	Entre 1 y 4 veces al año	Entre 4 y 10 veces al año	más de 10 veces al año	Nunca
Facebook	29%	44%	63%	20%
Yahoo/Hotmail	34%	28%	33%	27%
Revistas esp.	52%	56%	54%	50%
Televisión	19%	4%	4%	19%
Radio	13%	8%	4%	9%
YouTube	18%	16%	29%	16%
Vallas Publ.	27%	20%	21%	17%
Correo elect.	32%	48%	33%	24%
Prensa dep. online	53%	64%	50%	47%
Sponsor	35%	60%	46%	27%
Messenger	11%	16%	21%	13%
Otros	12%	8%	8%	11%
Interesado				
SI	27%	44%	42%	13%
NO	73%	56%	58%	87%

Donde espera ver anunciado el servicio	Frecuencia de compra en Outlets			
	Entre 1 y 4 veces al año	Entre 4 y 10 veces al año	más de 10 veces al año	Nunca
Facebook	31%	27%	35%	22%
Yahoo/Hotmail	26%	46%	29%	27%
Revistas esp.	49%	42%	41%	49%
Televisión	15%	12%	6%	17%
Radio	13%	8%	0%	5%
YouTube	13%	27%	18%	20%
Vallas Publ.	24%	15%	29%	14%
Correo elect.	27%	58%	35%	19%
Prensa dep. online	45%	58%	41%	53%
Sponsor	35%	31%	41%	29%
Messenger	7%	15%	24%	20%
Otros	7%	12%	24%	14%
Interesado				
SI	24%	38%	29%	15%
NO	76%	62%	71%	85%

Donde espera ver anunciado el servicio	Edad				
	0-18 años	18-23 años	23-28 años	28-35 años	más de 35 años
Facebook	15%	33%	34%	40%	18%
Yahoo/Hotmail	23%	35%	28%	28%	24%
Revistas esp.	40%	43%	53%	56%	52%
Televisión	27%	12%	13%	8%	9%
Radio	6%	13%	12%	4%	6%
YouTube	17%	16%	13%	32%	15%
Vallas Publ.	21%	14%	30%	20%	12%
Correo elect.	33%	33%	25%	24%	27%
Prensa dep. online	38%	51%	58%	32%	45%
Sponsor	27%	32%	39%	44%	24%
Messenger	17%	10%	7%	16%	18%
Otros	23%	7%	8%	8%	3%
Interesado					
SI	17%	16%	34%	24%	24%
NO	83%	84%	66%	76%	76%

Tabla. 6.18: Tabla relación: edad, deportes que practica, frecuencia de compra por Internet, frecuencia de compra en outlets, conoce/está registrado/ha comprado en clubs de venta privados, donde espera ver el anuncio y si esta interesado. Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha comentado, los lugares donde la mayoría de encuestados esperarían ver publicidad sobre un club de venta privado en Internet de deportes como el ski, snow, surf, skate, windsurf, bmx y motocross es en revistas especializadas y en la prensa deportiva online (sport, marca,…). Las otras vías de publicidad dependen de varios factores, y presentan algunas diferencias en función de las características del encuestado (deportes que practica, edad, si compra por Internet, si compra en Outlets, si sabe que es un club de venta privado) aunque en términos generales las preferencias son: sponsor de los deportes citados, Facebook y el correo electrónico.

Si se divide los encuestados en función de los deportes que practica se pueden extraer los siguientes datos:

- Lo que practican snow esperarían ver publicidad en la prensa deportiva online y en el Facebook.
- Lo que practican ski esperarían ver publicidad en la prensa deportiva online y en revistas especializadas.
- Lo que practican windsurf esperarían ver publicidad en revistas especializadas, en la prensa deportiva online y como sponsor de los deportes citados.
- Los que practican surf esperarían ver publicidad en el Facebook, en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.
- Lo que practican skate esperarían ver publicidad en el Facebook, como sponsor de los deportes citados y en Yahoo/Hotmail.
- Lo que practican bmx esperarían ver publicidad en la prensa deportiva online y en revistas especializadas.

- Lo que practican motocross esperarían ver publicidad en la prensa deportiva online y en revistas especializadas.
- Lo que no practican ninguno d los deportes citados esperarían ver publicidad en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.
- Los que se muestran más interesados son los que practican skate, bmx y snow.
- Los que se muestran menos interesados son los que no practican ninguno de los deportes, los que practican ski y los que hacen windsurf.

Como era de esperar, están más interesados aquellos que practican alguno de los deportes citados respecto a los que no practican ninguno.

En la segunda tabla, la última columna ("Ha comprado más de 10 veces en un club de venta privado") son valores poco fiables, ya que sólo una persona cumple con los requisitos.
En esta misma tabla se puede observar como se muestran más interesados los que saben que es un club de venta privado (respecto a los que no) y los que se han registrado en alguno.
Los que saben que es un club de venta esperarían ver un anuncio de una empresa como esta en la prensa deportiva online, en revistas especializadas y en el Facebook.
Los que se han registrado en algún club de venta privada esperarían verlo en revistas especializadas, en el correo electrónico y en el Facebook.

En la tercera tabla se divide en función de la frecuencia de compra online, y se puede observar lo siguiente:
- Hay una tendencia a que cuanto más compra online más interesado se muestra.
- Los que compran entre 1 y 4 veces al año esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y en revistas especializadas.
- Los que compran entre 4 y 10 veces al año esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y como sponsor de alguno de los deportes citados.
- Los que compran más de 10 veces al año esperarían ver un anuncio en el Facebook y en revistas especializadas.
- Los que no han comprado nunca online esperarían ver un anuncio en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.

La cuarta tabla se ha separado en función de la frecuencia de compra en Outlets:

- Hay una tendencia a que cuanto más compra en Outlets más interesado se muestra (la excepción son los que compran más de 10 veces al año)
- Los que compran entre 1 y 4 veces al año esperarían ver un anuncio en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.
- Los que compran entre 4 y 10 veces al año esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y en el correo electrónico.
- Los que compran más de 10 veces al año esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online, en revistas especializadas y como sponsor de alguno de los deportes citados.
- Los que nunca compran en Outlets esperarían ver el anuncio en prensa deportiva online y en revistas especializadas.

En estas tablas se puede observar un dato importante: los que no practican ninguno de los deporte o los que no compran online o los que no compran en Outlets, son los que se han mostrado menos interesados en recibir información, además, lo han hecho con unos porcentajes muy parecidos (sobre el 14%)

En la última tabla se han dividido los grupos en función del intervalo de edad en la que se encontraba el encuestado. De esta tabla se pueden extraer los siguientes datos:
- Se muestran bastante más interesados los mayores de 23 años que los menores, se han mostrado especialmente interesados los que tienen entre 23 y 28 años.
- Los que tienen entre 0 y 18 años esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y como sponsor de alguno de los deportes.
- Los que tienen entre 18 y 23 años esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y en revistas especializadas.
- Los que tienen entre 23 y 28 años esperarían ver un anuncio en la prensa deportiva online y como sponsor de alguno de los deportes.
- Los que tienen entre 28 y 35 años esperarían ver un anuncio en revistas especializadas y como sponsor de alguno de los deportes.
- Los que tienen más de 35 años esperarían ver un anuncio en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.

En total se han mostrado interesados 60 de los 253 encuestados (lo que equivale aproximadamente a un 24%).

Conclusiones del estudio

Puesto que son muchos los datos que se han ido extrayendo en cada uno de los apartados del presente estudio cuantitativo, se ha decidido realizar un pequeño resumen con algunos de los datos que pueden resultar más interesantes:

- La afición más votada por los hombres son los deportes (81%), mientras para las mujeres es viajar (75%)
- Los deportes más practicados son los deportes blancos (deportes de nieve, el ski y el snow). También son los deportes a los que más encuestados van a las ferias y exposiciones.
- La gente suele acudir a las ferias o exposiciones de los deportes que practica, excepto el motocross, que va mucha más gente de la que lo practica (un 300%).
- Hay una cierta relación entre algunos deportes a la hora de ir a ferias y exposiciones, el ski con el snow, el surf con el skate y el bmx con el motocross.
- Las marcas más conocidas, más compradas y más usadas son Quiksilver, Billabong y Rip Curl.
- Los encuestados compran sobretodo marcas de los deportes que practican. A pesar de esto, hay un grupo bastante importante de gente que compra marcas de alguno de estos deportes y no practica ninguno (*lifestyle*).
- Aproximadamente el 75% de los encuestados ha comprado en Outlets (las mujeres lo hacen en un 81% y los hombres en un 74%).
- Lo que más se valora de los outlets son sus precios y la calidad/variedad de tiendas y marcas.
- El 65% de los encuestados ha comprado alguna vez online. Lo que más se suele comprar son viajes, ropa e informática.
- Lo que más se valora de las tiendas online es el precio, la facilidad de navegar por la Web y la seguridad en la compra.
- Los que más compran por Internet son los que practica snow, ski y skate (posibilidad de actos de promoción en portales de estos deportes).
- Cuanto menos se compra online más reacio se es en comprar en Outlets, y viceversa.
- Lo que más se valora de las tiendas físicas es la gestión de las devoluciones, poder probar el artículo antes de comprarlo y la variedad de modelos y tallas.
- Las tiendas especializadas más conocidas de Barcelona son La General Surfera, Kaotiko y Ski Center.

- Los encuestados definen a los clubs de venta privada como: mejores precios que una tienda física, ofertas de marcas selectas y selección cuidada de los productos.
- La mayoría de los encuestados esperarían ver publicidad en revistas especializadas y en la prensa deportiva online.
- Se muestran más interesados en recibir información los que cumplen alguna de estas características (en general, como más características cumpla más interesado estará): practican alguno de los deportes, saben que es o están registrados en algún club de venta privada, los que compran por Internet, los que compran en Outlets y los mayores de 23 años.

6.3. Estrategia de segmentación

Se pretende dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing distintas. El primer paso que debe realizarse es identificar las variables de segmentación:
Después de analizar los resultados obtenidos en la encuesta, se decide tomar las siguientes variables:

- Por un lado, una relación establecida a partir de un algoritmo entre la variedad de las marcas, modelos y tallas, y la frecuencia de compra online (algoritmo 1).
- Por otro lado, una relación establecida a partir de un algoritmo entre la práctica de alguno de los deportes que podían escogerse, y el uso de las marcas propuestas (algoritmo 2).

Se ha decidido no utilizar como variables de segmentación el precio y la facilidad de uso de la página Web, porque en todos los casos y grupos posibles estas variables tendían a la máxima valoración, y en consecuencia no resultaban ser variables diferenciadoras.

Algoritmo 1

Se quiere establecer una relación que cree una nueva variable que se llamará *relación variedad/compra online*, a partir de la valoración de la variedad (de marcas, modelos y tallas), y la frecuencia de compra online.
Para calcular esta variable se procede de la siguiente manera:

1.1) Se calcula el error relativo entre el promedio de la valoración de la variedad de tallas y modelos, y la variedad de marcas (promedio de las respuestas 7 y 8 de la

pregunta 16) respecto al promedio de la valoración general de las tiendas online (promedio de todas las respuestas de la pregunta 16)

$$\left(\frac{\text{Promedio variedad - Promedio global}}{\text{Promedio global}}\right)\cdot 100$$

1.2) Se calcula el promedio de veces que compra a través de Internet, para ello se reduce el intervalo de compra a un solo número usando la tabla 6.1:

	Se considera
Ha comprado entre 1 y 4 veces al año	2'5 veces
Ha comprado entre 4 y 10 veces al año	7 veces
Ha comprado más de 10 veces al año	12 veces

Tabla 6.19: Método para calcular el promedio de compras por Internet
Fuente: Elaboración propia

1.3) A continuación se suma el resultado de 1.1 y de 1.2, y se obtiene el valor de la nueva variable.

Ejemplo: Vamos a calcular el resultado del algoritmo para la encuesta en general, sin segmentar.

¿Qué es lo que más valora al realizar una compra online? (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 mucho)	**Promedio**
Precio atractivo	4,09
Facilidad de navegar por la Web	4,00
Rapidez en la entrega	3,71
Flexibilidad de horarios en la entrega	3,80
Gestión de las devoluciones	3,16
Seguridad para realizar la compra	3,82
Variedad de tallas y modelos	3,37
Variedad de marcas	3,68
Estética de la Web	2,86
Atención al cliente	3,14
Discreción	2,87
Variedad de imágenes del producto	3,53
Promedio global	**3,50**

Tabla 6.20: Respuestas a la pregunta 16 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

1.1) $$\left(\frac{\frac{(3'37+3'68)}{2}-3'50}{3'50}\right)\cdot 100 = 0{,}71$$

1.2)

	Del total de la encuesta	Se considera	TOTAL
Ha comprado entre 1 y 4 veces al año	113	2,5	282,5
Ha comprado entre 4 y 10 veces al año	25	7	175
Ha comprado más de 10 veces al año	24	12	288
		Suma	745,5
		Población	162
		Promedio	**4,60**

1.3) El valor de la nueva variable es: 0’71 + 4’60 = 5,31

Algoritmo 2

Con este algoritmo se pretende establecer una relación que cree una nueva variable que se llamará *relación deportes que practica/usuario de marcas*, a partir de los deportes que practica (respuesta de la pregunta 7), y las marcas de las que es usuario (respuesta a la pregunta 11)

Para calcular esta nueva variable se procede de la siguiente manera:

2.1) Se calcula el promedio de deportes practicados por persona

2.2) Se calcula el promedio de marcas usadas por cada persona

2.3) A continuación se suman los resultados de 2.1 y de 2.2, y se obtiene el valor de la nueva variable.

Ejemplo: Vamos a calcular el resultado del algoritmo para la encuesta en general, sin segmentar.

2.1) Promedio deportes practicados por persona = 0’85

2.2) Promedio de marcas usadas por persona = 1’99

2.3) El valor de la nueva variable es: 0’85 + 1’99 = 2’84

6.3.1. Gráfico de segmentación

Para poder situar cada grupo en el gráfico se necesita calcular el valor de las variables de segmentación para cada uno de los conjuntos expuestos anteriormente. El cálculo de estas variables se hace a través de los algoritmos 1 y 2.

A continuación se muestra una tabla resumen de los resultados de cada sector (tabla 6.21), y el gráfico de la segmentación (Figura 6.1)

	Relación variedad/compra online (algoritmo 1)	Relación deportes que practica/usuario de marcas (algoritmo 2)	Porcentaje de encuestados
On-Whiteman	4,34	5,38	18,97%
Papis	5,28	2	4,35%
Freaks	12,63	6,36	14,23%
Streetman	7,59	1,64	8,70%
Off-Wear	0	3,48	13,04%
Grupo 0	0	0	10,67%

Tabla 6.21: Resumen de los resultados de cada sector
Fuente: Elaboración propia

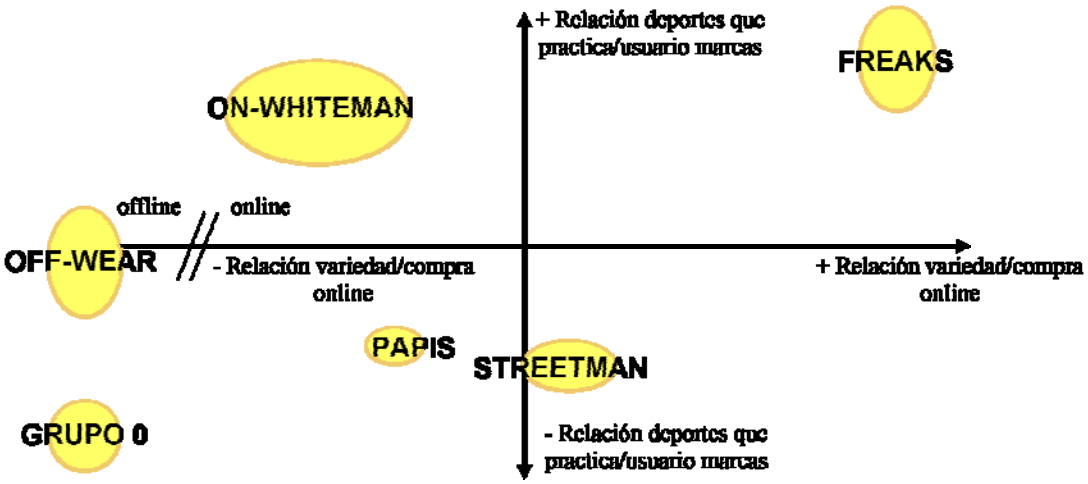


Fig. 6.1: Gráfico de segmentación
Fuente: Elaboración propia

Este mapa pretende marcar de una manera resumida, la diferenciación entre los segmentos descritos anteriormente.

El tamaño de cada segmento viene determinado por el porcentaje de encuestados que tiene cada uno de ellos. Mientras que la largaría y la anchura de los globos, muestra la diferencia entre los resultados parciales de cada una de las nuevas variables, es decir:

- Un globo estirado respecto al eje *Relación variedad/compra online* implica que la diferencia de los resultados parciales del algoritmo 1 (resultados 1.1 y 1.2) es mayor que la diferencia de los resultados parciales del algoritmo 2 (resultados 2.1 y 2.2), y como mayor es esta diferencia más alargado resulta el conjunto representado.
- Un globo estirado respecto al eje Relación deportes que practica/usuario marcas implica que la diferencia de los resultados parciales del algoritmo 2 (resultados 2.1 y 2.2) es mayor que la diferencia de los resultados parciales del algoritmo 1 (resultados 1.1 y 1.2), y como mayor es esta diferencia más alargado resulta el conjunto representado.

6.3.2. Descripción de los segmentos de mercado

On-Whiteman

A partir de la observación de los datos de la encuesta, se observa que:

- De los 253 encuestados, 154 practican alguno de los deportes citados (ski, snow, skate, surf, windsurf, bmx o motocross), lo cual supone un 60’9% del total.

- De los 154 que practican alguno de los deportes mencionados, 135 practican ski o snow, independientemente de que puedan practicar además alguno de los otros deportes, por lo tanto, el 87'7% % de los que practican alguno de los deportes citados practican ski o snow.
- De los 135 que practican ski o snow, hay 117 (un 86'6%) que son además usuarios de algunas de las marcas propuestas.
- De los 117 que practican ski o snow y son usuarios de alguna de las marcas, hay 48 (un 41'7%) que han comprado ropa o artículos deportivos a través de Internet.

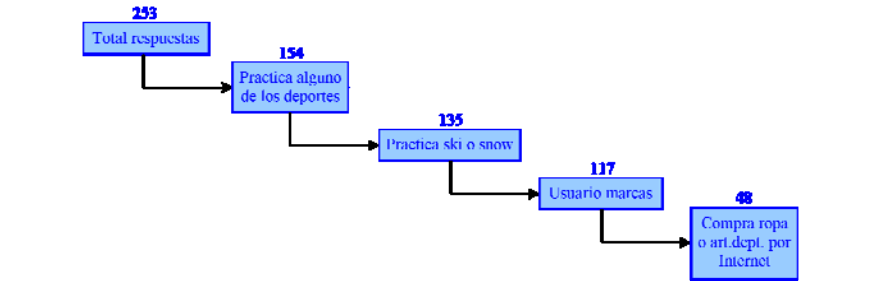


Fig. 6.2: Esquema segmentación On-Whiteman
Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, 48 de los 253 encuestados, practican deportes blancos o de nieve (ski o snow), son usuarios de las marcas propuestas y compran ropa o artículos deportivos a través de Internet. Este segmento representa el 19% de los encuestados, y se le ha bautizado con el nombre de *On-Whiteman*.

Este segmento presenta las siguientes características:

- Mayoritariamente son hombres solteros y sin hijos (44% del segmento)
- Tienen una edad media que ronda los 26 años, con un nivel económico medio-bajo, a pesar de que un 55% trabaja por cuenta ajena.
- Sus aficiones suelen ser los deportes, la música y viajar.
- Sólo un 19% de los *On-Whiteman* practica alguno de los otros deportes (sin contar el ski y el snow)
- Es un buen conocedor y comprador de las marcas propuestas.
- Las marcas que más suelen comprar son, en este orden: Quiksilver (87%), Billabong (75%), Rip Curl (60%) y Burton (43%).
- Más del 90% han comprado en un Outlet, y su frecuencia de compra es en promedio de unas 5 veces al año.

- Compra por Internet una media de 5'2 veces por año. A parte de ropa y artículos deportivos también suele comprar viajes e informática.
- En general conoce alguna de las tiendas citadas de Barcelona, aunque sólo un 55% afirma haber comprado alguna vez en alguna de ellas.
- El 64% de ellos ha ido a alguna feria o exposición de ski o snow.
- El 40% de los On-Whiteman sabe lo que es un club de venta privado, pero tan solo un 28% del total esta registrado en alguno.
- De los que saben que es un club de venta privado, un 79% conoce o ha oído hablar de BuyVIP, un 74% de Privalia, y un 37% de Vente-privee.
- 19 de ellos se han mostrado interesados en recibir información sobre la apertura de un nuevo club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross. Lo cual representa que el 40'43% del segmento esta interesado.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: prensa deportiva online (59%), revistas especializadas (57%), sponsor de los deportes citados (38%), Facebook (37%)

Papis

Analizando los resultados de la encuesta se puede ver que:

- De los 253 encuestados, sólo 21 son mayores de 35 años y tienen hijos (el 8'3%)
- De estos 21, hay 17 han comprado a través de Internet (el 81%).
- De los 17 que son mayores de 35 años, con hijos y que han comprado a través de Internet, 11 han comprado alguna de las marcas propuestas (64'7%)

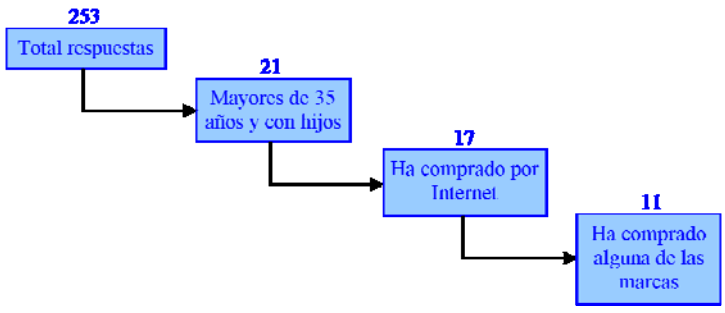


Fig. 6.3: Esquema segmentación Papis
Fuente: Elaboración propia

Este segmento hace referencia al grupo de encuestados que son mayores de 35 años, que tienen hijos, que compran a través de Internet y que han comprado alguna de las marcas propuestas (aunque probablemente no sea para su uso personal). Es por eso que a este grupo se la ha llamado *Papis*, y representa aproximadamente el 4'4% de los encuestados.
Las características de este grupo son las siguientes:

- Son tanto hombres como mujeres, mayoritariamente casados y con trabajo, ya sea por cuenta propia (36%) o por cuenta ajena (45%)
- Tienen un nivel económico medio-alto, con un sueldo medio de unos 30.000 €/año
- No suelen gustarle mucho los deportes, y tan solo un 9% de ellos practica alguno de los deportes mencionados sin contar el ski (lo practica un 36%).
- No acostumbra a ir a ferias o exposiciones de los deportes citados, pues tan sólo el 18% ha ido alguna vez, y únicamente ha sido a ferias de ski.
- Sus aficiones suelen ser la lectura y viajar.
- Su frecuencia de compra por Internet es en promedio de 4'4 veces por año, y mayoritariamente compra viajes y ropa.
- Tiene muy poco conocimiento de las tiendas que se han propuesto (sólo un 36% conocen alguna, y únicamente conocen la General Surfera), y sólo un 18% ha comprado alguna vez en alguna de ellas.
- El 82% de ellos ha comprado en un Outlet, y el promedio de la frecuencia de compra es de unas 4 veces por año.
- Son poco conocedores de las marcas propuestas, y suelen comprar sólo aquellas que conocen. La marca que más compran es Quiksilver (82%), Billabong y Rip Curl (ambas un 27%), y Alpinestar y Fox (ambas un 18%).
- Un 55% sabe lo que es un club de venta privado en Internet y está registrado en alguno.
- El 83% de los que saben que es un club de venta privado, conocen o han oído hablar de Privalia, BuyVip y Vente-privee
- Un 45'45% del sector se ha mostrado interesado en recibir información de la apertura de un club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: revistas especializadas (73%), prensa deportiva online (55%), correo electrónico (45%), Youtube (36%).

Freaks

De los datos de la encuesta se puede apreciar que:

- De los 253 encuestados, 154 practican alguno de los deportes citados (ski, snow, skate, surf, windsurf, bmx o motocross), lo cual supone un 60'9% del total.
- De los 154 que practican alguno de los deportes citados en la encuesta, 46 practican surf, windsurf, skate, bmx o motocross (independientemente de que puedan practicar también ski o snow). Esto supone que aproximadamente el 30% de los que practican alguno de los deportes, hace surf, windsurf, skate o motocross.
- De estos 46 que practican alguno de los deportes (sin contar ski o snow), 36 realizan compras a través de Internet (78'3%).

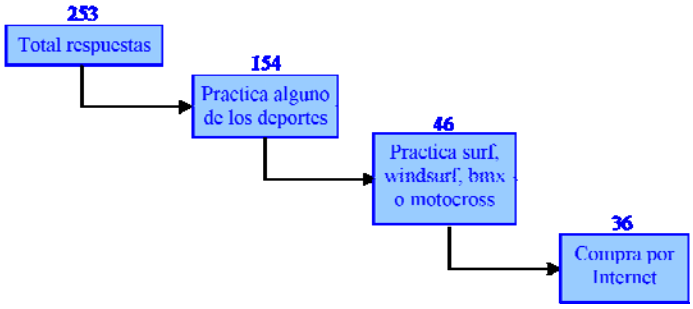


Fig. 6.4: Esquema segmentación Freaks
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, nos queda un grupo formado por la gente que practica deportes no tan masivos como el ski o el snow (el surf, el skate, el bmx y el motocross), y que realiza compras por Internet. A este segmento se le ha puesto el nombre de *Freaks*, y representa el 14'2% del total encuestado.

Las características generales de este grupo son las siguientes:

- Suele ser gente joven, con una media de edad que ronda los 23 años. (el 80% del sector tiene entre 20 y 28 años.
- Aproximadamente el 48% de ellos son hombres, solteros y sin hijos.
- La mayoría son estudiantes (53%), el resto trabaja por cuenta ajena (28%) o por cuenta propia (14%)
- Tienen un salario medio-bajo.
- Sus aficiones son los deportes, viajar y la música.
- Es aficionado a las ferias o exposiciones de los deportes citados.

- Es un gran conocedor, comprador y usuario de las marcas que se han propuesto.
- Las marcas que más suele comprar son: Quiksilver (86%), Billabong (78%), Rip Curl (67%) y Fox (42%)
- El 75% de ellos ha comprado en un Outlet, y su frecuencia de compra es en promedio de unas 3-4 veces por año.
- En general conoce las tiendas citadas de Barcelona, y un 75% ha comprado alguna vez en alguna de ellas.
- Compra por Internet una media de 5'6 veces por año, y sus compras son bastante diversas (viajes, ropa, artículos deportivos, libros, electrodomésticos,…)
- Un 14% sabe lo que es un club de venta privado en Internet, y sólo un 6% de los *Freaks* se ha registrado en alguno (sólo en Privalia).
- El 47'2% han mostrado interés en recibir información de la apertura de un club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: prensa deportiva online (47%), revistas especializadas (44%), Facebook (39%) y sponsor de los deportes citados (33%).

Off-Wear

Analizando los resultados de la encuesta, tenemos que:
- De los 253 encuestados, hay 165 que son usuarios de alguna de las marcas propuestas (el 65'2% del total).
- De los 165 usuarios, 33 no han comprado nunca a través de Internet (un 20%)

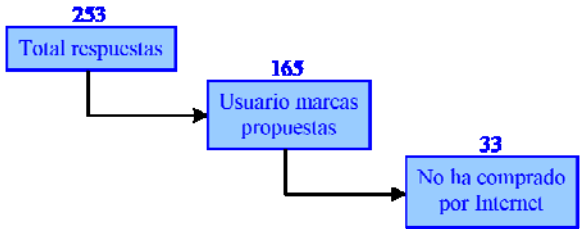


Fig. 6.5: Esquema segmentación Off-Wear
Fuente: Elaboración propia

Este segmento engloba aquellas personas que son usuarias de alguna de las marcas propuestas, a pesar que por diversos motivos no compran a través de Internet. Es por ello que se les llama *Off-Wear*.

De los 253 encuestados, hay 33 personas que forman este segmento llamado Off-Wear (representa el 13% del total).

Las características propias de este grupo son:

- Suelen ser mujeres, solteras y sin hijos (42% del segmento)
- Su media de edad ronda los 21 años, y la mayoría son estudiantes (el 52%)
- Los que trabajan, tienen un sueldo bajo.
- Sus aficiones son viajar, la música, la lectura y el cine.
- El 70% de los *Off-Wear* practica alguno de los deportes, pero no suele ir a ferias o exposiciones de estos.
- Es bastante conocedor y comprador de las marcas propuestas. Las marcas que más compra son: Quiksilver (94%), Billabong (64%), Rip Curl (42%) y Independent (24%).
- El 82% ha comprado en un Outlet, y la frecuencia media de compra es de 2-3 veces por año.
- Suele conocer algunas de las tiendas propuestas, y el 61% ha comprado alguna vez en ellas.
- Sólo el 12% sabe lo que es un club de venta privado en Internet, y ninguno se ha registrado.
- Un 15'15% de ellos (5 de 33) se han mostrado interesados en recibir información de la apertura de un club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: prensa deportiva online (52%), revistas especializadas (48%), correo electrónico (27%), Yahoo/Hotmail (27%)

Streetman

De los resultados de la encuesta se pueden obtener los siguientes datos:

- De los 253 encuestados, 184 han comprado ha través de la red, lo que supone que el 72'7% de los encuestados.

- De los 184 que han comprado a través de Internet, hay 63 (el 34%) que no practica ninguno de estos deportes: ski, snow, surf, windsurf, skate, bmx y motocross.

- De los 63 que no practican ninguno de los deportes, 22 son usuarios de alguna de las marcas que se propusieron.

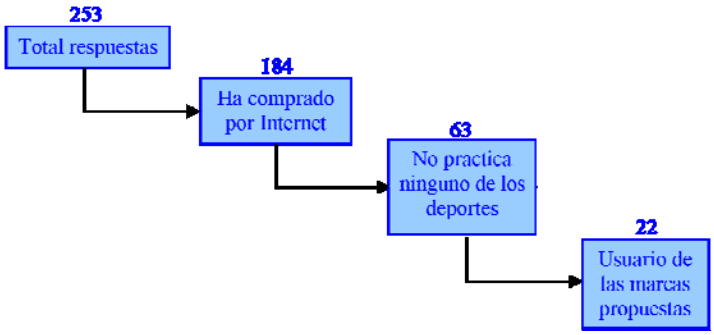


Fig. 6.6: Esquema segmentación Streetman
Fuente: Elaboración propia

Este segmento, que representa el 8'7% del total, esta formado por aquellos que no practican ninguno de los deportes mencionados, han comprado por Internet, y son usuarios de las marcas propuestas. A este segmento se la ha puesto el nombre de *Streetman*, y tiene las siguientes características:

- Son mayoritariamente hombres, solteros, sin hijos, que tiene entre 18 y 23 años, y que están estudiando (32% del sector)
- Los que trabajan (36%), tienen un sueldo medio.
- Sus aficiones son viajar, el cine, la televisión, y la música.
- No suele ir a las ferias y exposiciones de los deportes citados (sólo un 27% ha ido alguna vez)
- Es bastante conocedor y comprador de las marcas propuestas. Las marcas que más compra son: Quiksilver (86%), Billabong (68%), Rip Curl (64%) y Alpinestar (23%)
- Más del 95% de ellos ha comprado alguna vez en un Outlet, y su promedio de compra suele ser de 3-4 veces por año.
- Compra por Internet una media de 5'9 veces al año, y suele comprar ropa, viajes y libros.
- Conoce alguna de las tiendas de Barcelona propuestas, aunque sólo el 45% ha comprado alguna vez en ellas.
- El 55% de los Streetman sabe que es un club de venta privado en Internet, y el 45% esta registrado en alguno.
- El 67% de los que saben que es un club de venta privada, conoce o ha oído hablar de Privalia. BuyVIP y Vente-privee son conocidos por el 50% .

- 6 de los 22 que forman este segmento (27%) se han mostrado interesados en recibir información de la apertura de un club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: revistas especializadas (50%), prensa deportiva online (41%), Facebook (36%), correo electrónico (36%).

Grupo 0

Mirando los resultados de las encuestas, vemos que:

- De los 253 encuestados, 70 no han comprado nunca a través de Internet (el 27'7%)

- De los 70 que nunca han comprado por Internet, 37 no practican ninguno de los deportes (el 52'8%)

- De estos 37, hay 27 que no son usuarios de ninguna de las marcas propuestas (el 73%)

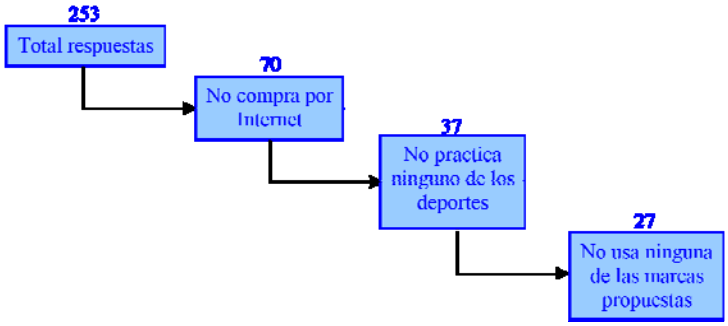


Fig. 6.7: Esquema segmentación Grupo 0
Fuente: Elaboración propia

Este segmento hace referencia al grupo de personas que no forman parte de nuestro target: no compran por Internet, no hacen ninguno de los deportes mencionados, y no son usuarios de las marcas propuestas. Es por eso que se les ha llamado *Grupo 0.*

Por tanto, 27 de los 253 encuestados forman parte de este *Grupo 0*, lo cual representa el 10'7% del total.

Este segmento presenta las siguientes características:

- Son mayoritariamente mujeres, solteras, sin hijos y estudiantes (48% del sector)
- Los hombres que forman parte de este sector, también suelen ser solteros y sin hijos, pero trabajan y tienen salarios bajos.
- La media de edad de este sector es de unos 18 años.
- Sus aficiones son la música, los deportes, el cine y la televisión.

- No va nunca a ferias ni exposiciones de ninguno de los deportes.
- Todo y no ser usuario, conoce algunas marcas. Sobretodo Quiksilver (89%), Billabong (78%), Rip Curl (56%) e Independen (52%).
- Es poco conocedor de las tiendas propuestas de Barcelona (sólo el 40% de ellos conoce alguna)
- No sabe que un club de venta privado en Internet.
- Un 7'4% de ellos se ha mostrado interesado en recibir información de la apertura de un club de venta privado de deportes como el surf, snow, skate, ski, bmx y motocross.
- En cuanto a la publicidad, esperarían ver un anuncio en: revistas especializadas (64%), prensa deportiva online (55%), sponsor de los deportes citados (41%), Yahoo/Hotmail (36%).

6.3.3. Elección del público objetivo y estrategia de penetración

Todos los segmentos han mostrado algo de interés en recibir información, por tanto, no se puede descartar ninguno de los grupos como clientes potenciales de la empresa.
El público objetivo inicial son los posibles compradores en el momento de lanzar la nueva empresa, es decir, aquellos que cumplan las siguientes características:

- Disponen de tarjeta de crédito
- Compran a través de Internet
- Son usuarios o compradores de las marcas propuestas
- Practican alguno de los deportes

La primera fase se centra en el segmento "más radical" que cumple con estas condiciones, estos son los *Freaks*.
El objetivo inicial es lograr el máximo de usuarios registrados, en el mínimo tiempo y coste posible, además de conseguir una notoriedad de marca (*branding*), y un posicionamiento claro y diferenciado respecto al resto de clubs de venta privados en Internet.

6.4. Estrategia de posicionamiento

Se pretende estudiar que lugar se desea/necesita ocupar en la mente de los clientes, para ello hay ver que posición ocupan los distintos competidores.

Primero se posicionará los clubs de venta privados a través de Internet respecto las tiendas físicas, las tiendas online y los outlet físicos. Una vez se tenga claro el lugar que ocupan los clubs de venta privados, se posicionará Outletic respecto a los competidores en este mercado.

6.4.1 Posicionamiento de los clubs de venta privados en Internet

Para ver la posición que ocupan los clubs de venta privados se usan los resultados de la pregunta 24, en las que se pedía seleccionar las frases que mejor definían a un club de venta. Para situar los competidores, se hace a través de los resultados obtenidos en la encuesta de las preguntas 13, 16 y 18, en las que se pedía valorar del 1 al 5 (donde 1 era poco y 5 mucho) las distintas características o atributos de los outlets, las tiendas online y las tiendas físicas.

A continuación se muestran un seguido de tablas (tabla 6.3, 6.4 y 6.5) con los seis mejores promedios de las valoraciones de cada tipo de negocio y el promedio global de cada uno de ellos.

	OUTLET
Precio	4,44
Calidad de las tiendas/marcas	3,86
Variedad de tiendas/marcas	3,65
Facilidad de acceso y aparcamiento	3,22
Variedad de modelos/tallas	3,18
Llevarse el artículo en mano	2,91
PROMEDIO VALORACIÓN GLOBAL	2,89

Tabla 6.22: Valoraciones Outlet
Fuente: Elaboración propia

	TIENDAS ONLINE
Precio	4,08
Facilidad de navegar por la Web	4
Seguridad para realizar la compra	3,82
Rapidez en la entrega	3,71
Variedad de marcas	3,68
Flexibilidad de horarios en la entrega	3,5
PROMEDIO VALORACIÓN GLOBAL	3,48

Tabla 6.23: Valoraciones tiendas online
Fuente: Elaboración propia

	TIENDAS FÍSICAS
Saber que si tiene algún problema puede volver a la tienda	4
Poder probar la ropa antes de comprarla	3,96
Variedad de modelos/tallas	3,92
Calidad de las tiendas/marcas	3,73
Seguridad de la compra	3,73
Llevarse el artículo en mano	3,73
PROMEDIO VALORACIÓN GLOBAL	3,33

Tabla 6.24: Valoraciones tiendas físicas
Fuente: Elaboración propia

A partir de estos resultados se decide que las variables a usar para el posicionamiento serán: la valoración del precio (en una escala de 50 a 100) y la valoración de la calidad/variedad de marcas (en escala de 50 a 100)

El gráfico de posicionamiento de los clubs de venta privados en Internet respecto a sus competidores queda de la siguiente manera:

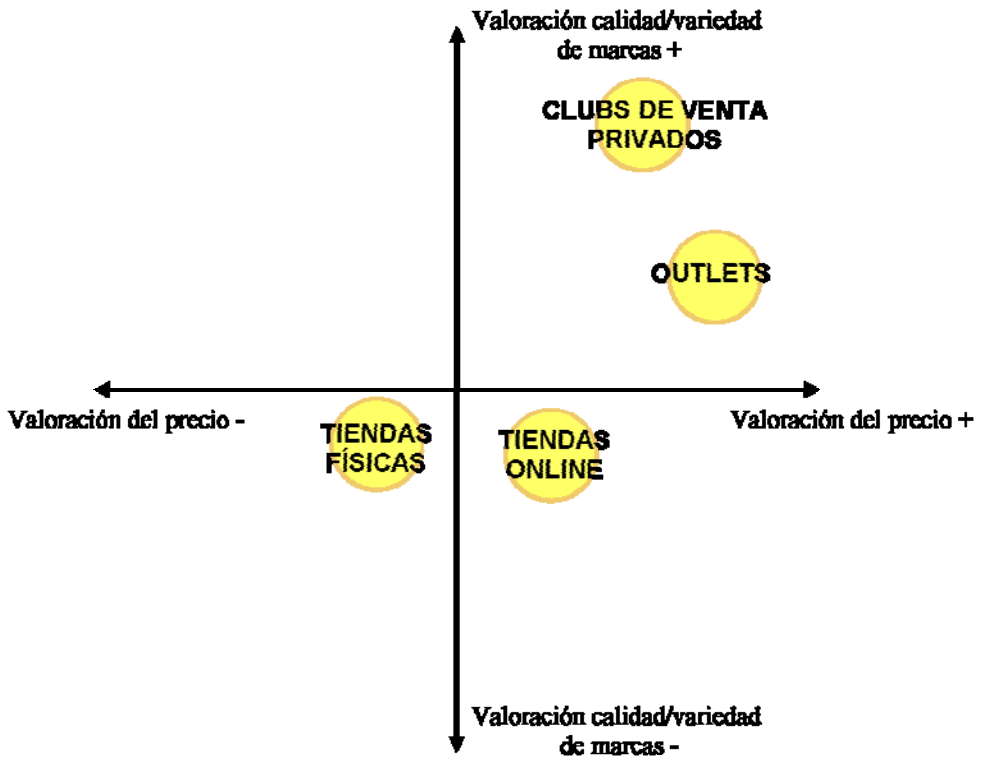


Fig. 6.8: Gráfico de posicionamiento global
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico los clientes sitúan a los outlets físicos un poco por delante de los clubs de venta privados en cuanto a precio se refiere, pero esperan mucha más calidad y variedad de marcas que en resto de negocios.

6.4.2. Posicionamiento de Outletic respecto el resto de clubs de venta privados

Una vez se conoce el lugar que ocupan los clubs de venta privados en la mente de los clientes, hay que situar Outletic respecto sus principales competidores en este mercado.
Como ya se ha comentado en el apartado de entorno competitivo, los principales competidores son Privalia, BuyVIP y Vente-privee.
Para posicionar estos clubs, se usan los resultados de la encuesta a la pregunta 26, es las que se pedía marcar las características que más destacaban de cada uno de los clubs de venta que el encuestado conocía. Las tablas que se muestras a continuación son un resumen de las respuestas a dicha pregunta.

	PRIVALIA	BUYVIP	VENTE-PRIVEE
Fácil de navegar por la Web	44,44%	45,16%	36,84%
Variedad de ofertas y marcas	44,44%	41,94%	57,89%
Precios atractivos	77,78%	80,65%	52,63%
Gestión de las devoluciones	0,00%	0,00%	0,00%
Atención al cliente	0,00%	0,00%	5,26%
Rapidez en la entrega	2,78%	6,45%	10,53%

Tabla 6.25: Valoraciones de los clubs de venta privados más importantes
Fuente: Elaboración propia

Se decide utilizar como variables para el posicionamiento el precio y la comodidad de compra, entendiendo esta última como el promedio entre la facilidad de navegar por la Web y la variedad de ofertas y marcas. El gráfico queda de la siguiente forma:

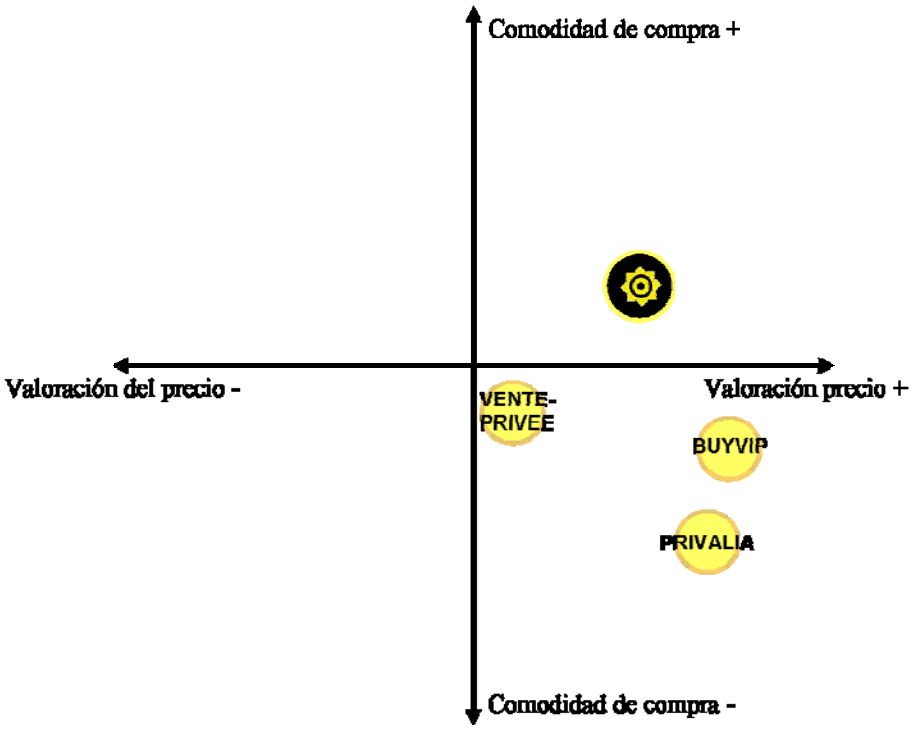


Fig. 6.9: Gráfico del posicionamiento de los principales clubs de venta privados.
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, a los principales competidores se les reconoce su buena política de precios pero suspenden en cuanto a comodidad de compra, los clientes no consideran que tengan suficiente variedad de ofertas ni suficiente facilidad para navegar por la Web.

Es por eso, que se pretende que Outletic sea percibido como una empresa:

- Sencilla y dinámica, que facilite al máximo las operaciones del usuario, ofreciéndole una Web clara y concisa con mucha facilidad para navegar y encontrar lo que se desea.
- Con una gran variedad de ofertas y marcas, ofreciendo nuevos productos a diario y favoreciendo así que los usuarios visiten la Web todos los días para conocer las nuevas promociones.
- Con una buena atención al cliente, prestándole ayuda y solucionando todos los problemas que puedan aparecer con la máxima rapidez posible.
- Con una buena gestión de las devoluciones, que facilite el proceso de cambio de artículos defectuosos y ayude a perder el miedo a aquellos clientes que no suelen comprar por Internet.

- Con una gran seguridad en la compra, utilizando transacciones cifradas que impidan la piratearía y la pérdida de datos.

No se cree necesario entrar en una guerra de precios con los competidores, pues como ya se ha comentado en el apartado de entorno competitivo, son pocas las promociones que estos clubs hacen de las marcas que se pretenden ofrecer desde Outletic, y se espera tener más variedad de ofertas de dichas marcas que el resto de clubs de venta.

6.5. Marketing Mix

6.5.1 Precio

Outletic ofrece la posibilidad al cliente de comprar excedentes de stock de las principales marcas de deportes como el surf, skate, snow, ski, bmx y motocross, a través de Internet y con descuentos de hasta el 50% respecto a las tiendas convencionales.
Por tanto, parce que el precio es uno de los factores clave que nos pueden permitir atraer el máximo de clientes.

Pero la mayoría de las marcas no están dispuestas a que algunos de sus productos sean vendidos a un precio inferior al que ellos consideran como precio mínimo, pues podrían devaluar su imagen de marca.
Es por este motivo que en la mayoría de los casos el precio mínimo viene fijado por el propio proveedor, quien marca el limite inferior del precio de venta (se puede vender más caro, pero no más barato).

6.5.2. Producto

El producto que se vende es un producto comercial, y se vende mediante un servicio.
El comportamiento típico de un cliente ante semejante tipo de producto es de una mayor planificación y esfuerzo de compra, comparando marcas en precio, calidad y estilo.

Los artículos de Outletic provendrán de marcas de reconocido prestigio, por tanto, en cuanto al artículo, es de esperar que la calidad sea excelente, pero como el producto incluye también el servicio, debe poderse asegurar una alta calidad de éste. Una calidad alta implica que el

producto satisfará con creces la función que el cliente espera de él, esto incluye: durabilidad, confianza, facilidad de uso,…y una consistente y permanente ausencia de defectos o variaciones.
Para poder asegurar una buena calidad del producto se requiere un esfuerzo y mejora continua (una gestión de la calidad total) para reducir los errores cometidos y evitar de nuevos, mejorando así el valor para el cliente.

Los artículos vendidos por Outletic deben estar caracterizados de manera que añadan valor a la marca, para ello los productos se presentarán de la siguiente manera:

- Envueltos con film transparente y plegados de forma individual para evitar el polvo y la humedad (ya vienen envueltos por el proveedor). En caso de tratarse de un producto frágil deberá envolverse de manera especial.
- Para facilitar el transporte, la entrega y para garantizar la discreción de la compra, los productos de cada cliente irán dentro de una caja de cartón (de tamaño diferente en función del pedido).
- Con un distintivo de Outletic en la parte exterior, ya sea en forma de cinta o pegatina, para dar más notoriedad de marca.
- Dentro de la caja, a parte del producto, se adjuntará una carta agradeciendo la confianza depositada y con las instrucciones necesarias para la devolución. También se adjuntará la factura detallada de la compra con el número de cliente y número de pedido.
- La caja debe ir etiquetada con el nombre del cliente, la dirección y el número de teléfono.

A parte del producto básico o formal que el cliente a comprado, debe ofrecerse “un extra” para cumplir notablemente con sus expectativas (el cliente no compra un producto si no un beneficio). Este añadido que se ofrece al cliente es lo que se denomina el producto ampliado:

Fig. 6.10: Producto ampliado
Fuente: Elaboración propia

- Atención al cliente inmediata: desde el *call center* (servicio externalizado) se resolverán todas las posibles dudas y quejas de los clientes y se les dispensará un trato exquisito.
- Información al cliente: se mantendrá a todos los clientes informados, tanto de las nuevas promociones, como de las condiciones de uso, garantía, devoluciones, plazos de entrega y costes.
- Plazos de entrega mínimos: se intentará recortar al máximo los plazos de entrega de los productos una vez cerrada la promoción.
- Supervisión para minimizar errores: para minimizar las entregas defectuosas se colocarán dos puntos de control, uno al recibir la mercancía de los proveedores (para controlar que llegue lo que se ha pedido) y otro en la salida de los envíos (para controlar que se envié lo que el cliente ha comprado).

Implicación con el producto. Matriz de Assael

	ALTA IMPLICACIÓN	BAJA IMPLICACIÓN
DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE MARCAS	COMPRA COMPLEJA 3	COMPRA VARIADA
POCAS DIFERENCIAS ENTRE MARCAS	COMPRA CON REDUCCIÓN DE DISONANCIA 2	COMPRA HABITUAL 1

Fig. 6.11: Matriz de Assael[17] de los comportamientos de compra
Fuente: Elaboración propia

Cuando salga al mercado, Outletic estará ubicado en la zona de compra habitual. Existirá una baja implicación con el producto ya que la empresa será aún poco conocida. Tampoco se percibirá diferencias entre marcas, porque la mayoría del público objetivo inicial no conoce

los clubs de venta privados. Esta zona no es rentable para Outletic, así que mediante el proceso de comunicación y a partir de la satisfacción de los primeros clientes se pasará al cuadrante de alta implicación y pocas diferencias entre marcas.
A partir de ese momento, mediante procesos de comunicación y el marketing viral se intentará llegar al cuadrante superior, con una alta implicación y diferencias significativas entre marcas.

6.5.3. Distribución

En la actualidad, la venta de un producto puede ser más fácil que hacerlo llegar físicamente al cliente. Las empresas deben decidir sobre el almacenamiento, el manejo y el transporte de sus productos y servicios para que sean accesibles a los clientes en el lugar adecuado y en el tiempo oportuno.

El proceso de distribución de Outletic consta de dos partes diferenciadas: el proceso de distribución normal y el proceso de retorno o de distribución inversa.

Las figuras 6.12 y 6.13 nos muestran gráficamente cuales son los pasos a seguir en el proceso de distribución y en el proceso de retorno. También se muestran los puntos de control y el tiempo necesario estimado para realizar cada acción.

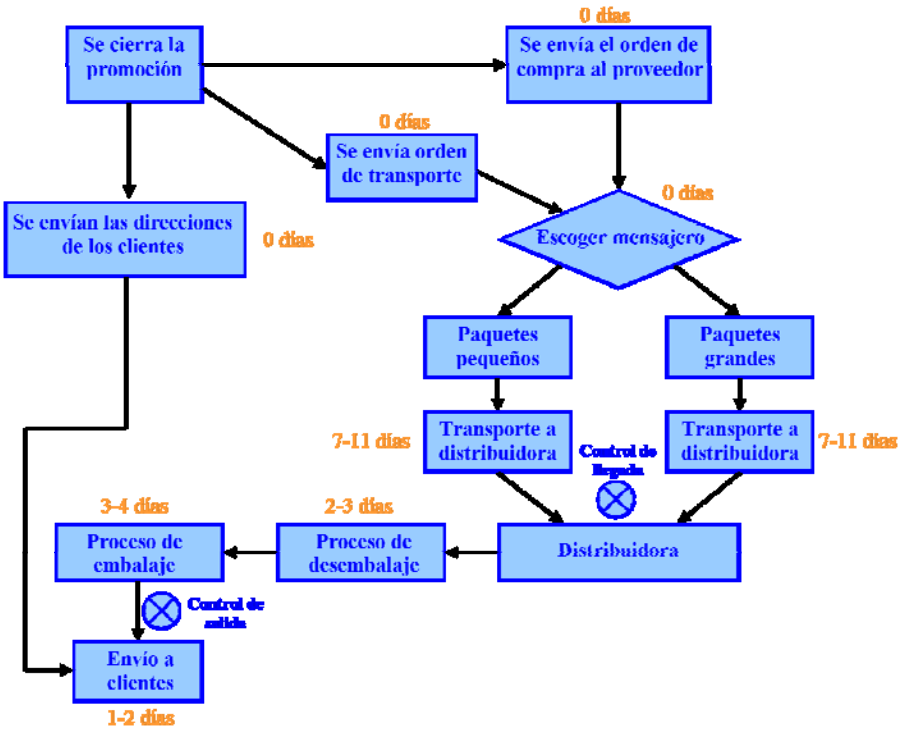


Fig. 6.12: Proceso de distribución
Fuente: Elaboración propia

De manera resumida estos son los pasos que se siguen en el proceso de distribución:
Cuando se cierra la promoción de la venta se procede a enviar las órdenes de compra a los proveedores, el orden de elección de transporte y las direcciones finales de los clientes. El transporte se ha separado en paquetes grandes y pequeños para poder escoger aquellas empresas que ofrezcan un precio más económico para los distintos tamaños de la mercancía.
Una vez elegido el transporte los paquetes son enviados al centro logístico (servicio externalizado), donde se comprueba que llegue exactamente lo que se le ha pedido al proveedor (punto de control). Cuando se ha confirmado que ha llegado el pedido correcto se procede a desembalarlo (llega todo lo de cada proveedor embalado junto), una vez desembalado se vuelve a embalar, pero ahora de forma individual conforme al pedido del cliente.
Antes de enviarse se revisa que concuerde la orden de compra del cliente con lo que se le está enviando (punto de control). Cuando ya se ha verificado se procede al envío al cliente pertinente.

En términos generales este proceso suele durar entre 14 y 21 días desde que cierra la promoción hasta que el cliente lo recibe en su casa.

En el anexo se adjuntan las posibles hojas a utilizar para el control de la calidad (controles 1 y 2)

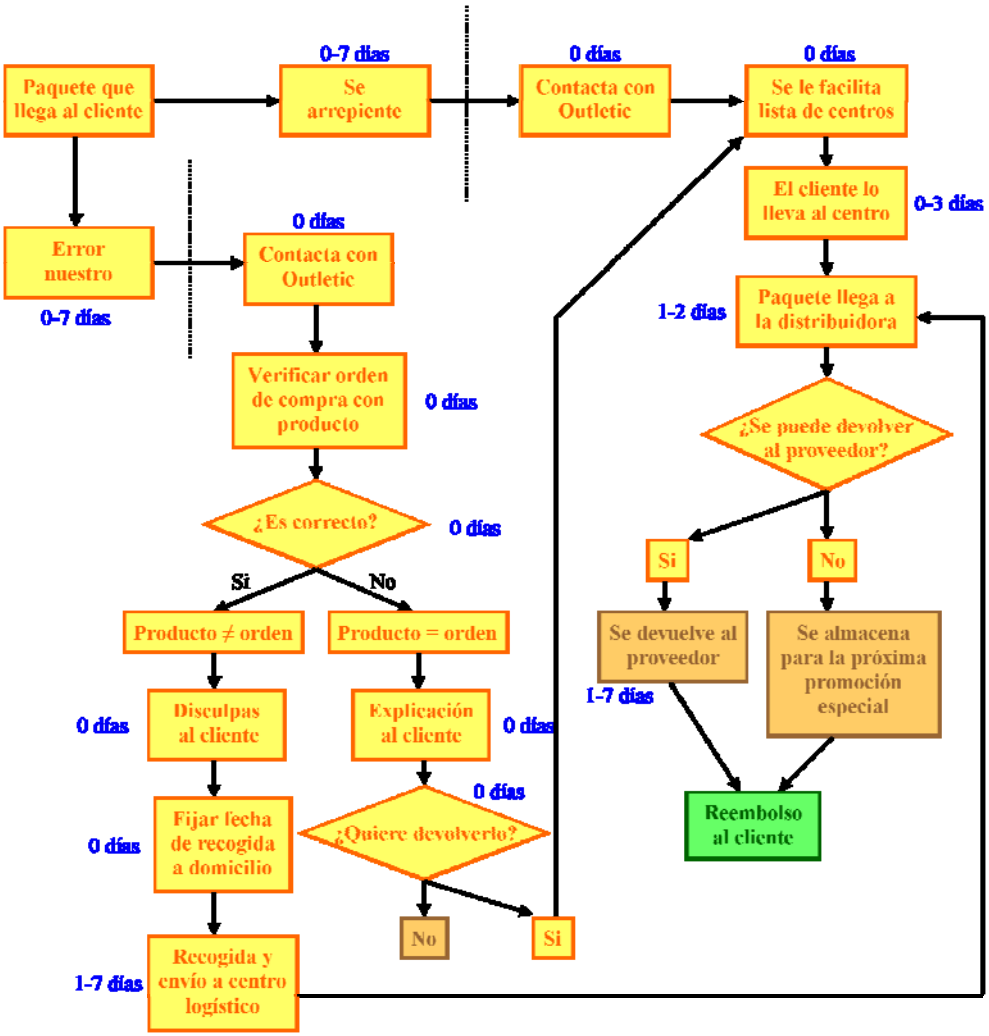


Fig. 6.13: Proceso de devolución o distribución inversa
Fuente: Elaboración propia

La devolución es uno de los procesos más críticos para los comercios online. En Outletic se ha decidido realizarlo en función del motivo de la devolución, de manera resumida el funcionamiento es el siguiente:

1) Si es el cliente el que se arrepiente de lo que ha comprado (no le gusta como le queda,…):

   El cliente se pone en contacto con Outletic (vía mail o por teléfono), y se le da una lista con los centros a los que puede llevar el producto. Una vez allí el paquete se envía al centro de logístico y se intenta devolver al proveedor. En el caso que no se pueda devolver se almacena. Cuando hay varios artículos almacenados se crea una promoción especial en la que se venden todos aquellos artículos que no han podido ser devueltos.

2) Si se produce un error en el envío:

El cliente se pone en contacto con Outletic (vía mail por teléfono), se comprueba el pedio del cliente, si se ha producido un error en el envío se le pasa buscar por su casa en la fecha que indique y se le reembolsa el dinero (el producto se envía al centro logístico y recibe el mismo trato que en el caso anterior). Si no se ha producido ningún error se le explica al cliente y se le da la opción de quedárselo o devolverlo (mismo trato que si lo devolviera porqué se arrepiente).

Al cliente se le reembolsará el valor del producto, los gastos del envío y de la devolución correrán de su cargo, exceptuando los casos en los que se produzca un error en el envío (en ese caso los gastos de envío le serán reembolsados y la devolución correrá a cargo de Outletic).

6.5.4. Política de compra

En el anexo se exponen las condiciones de uso que los clientes deben leer y aceptar antes de registrarse o realizar cualquier compra.

6.5.5. Política de comunicación

En la política de comunicación se afronta el reto principal del poco conocimiento (sobretodo el público objetivo) acerca de los clubs de venta privados en Internet. Ya que el público objetivo de Outletic es distinto al target del resto de clubs de venta, se deberá hacer llegar la noticia y el conocimiento de este tipo de modelo de negocio a otro tipo de gente.

Para abordar este objetivo, Outletic prevé hacer una campaña de marketing que constará de distintas fases y en las que se irá haciendo llegar el mensaje a determinados grupos de personas.

En cada etapa se debe escoger el mensaje y el canal para llegar al target al cual se desea informar.

Para escoger el canal más adecuado para transmitir el mensaje a los distintos grupos, se usarán los resultados del cuantitativo, más concretamente los resultados de la pregunta 28, en la que se pedía que marcaran los lugares en los que esperarían ver anunciado un negocio como Outletic.

Objetivos del marketing:

- Conquistar el nicho de mercado de venta de productos de deportes de acción en Internet.
- Conseguir el mayor número de impactos posibles, traducibles en registros y ventas.

Objetivos de la comunicación:

- Comunicar el lanzamiento de la marca y el portal de venta privada Outletic.com
- Conseguir una base de datos de nuevos usuarios del portal de venta privada Outletic.com

Estudio de los diferentes canales de comunicación

Hay muchos medios para hacer llegar un mensaje, pero lo difícil es escoger el más adecuado en función del público al que va dirigido y del mensaje que se que quiere transmitir. Para ello se ha decidido realizar un pequeño estudio de los medios mejor valorados en el estudio cuantitativo, y que pueden resultar útiles para hacer llegar nuestro mensaje

1) Prensa deportiva online

El perfil de los lectores habituales de prensa deportiva online es el siguiente:

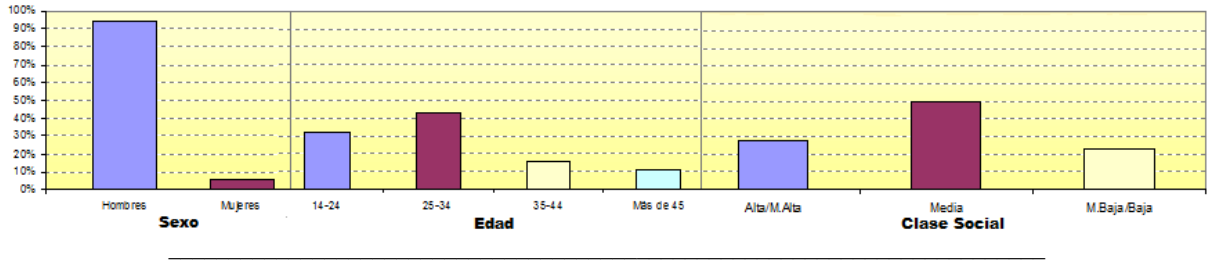


Fig. 6.8: Perfil de los lectores de prensa deportiva online
Fuente: Grupo Zeta Gestión

Los diarios elegidos han sido el Sport (www.sport.es) y el Marca (www.marca.com). Según el estudio General de Medios del 2008, los usuarios únicos de estos diarios online han sido de 708.000 y 2.519.000 respectivamente, durante los últimos 30 días.

Este tipo de medios suele ofrecer distintos tipos de servicio de publicidad (con diferentes precios en función del servicio y del diario):

- Por clic: el precio de la publicidad va en función del número de usuarios que clica en el anuncio (cada clic tiene un coste).
- CPM: precio por cada mil impresiones, se paga en función de la gente que ve el anuncio (cada mil usuarios que ven el anuncio tiene un coste).

2) Revistas especializadas

Revistas de los distintos deportes que ofrece Outletic: ski, snow, surf, windsurf, skate, bmx y motocross.

Estas revistas presentan tres tipos de distribución: las revistas que se compran en los quioscos, revistas gratuitas que se reparten en las tiendas especializadas y revistas online.

A continuación se muestra una tabla con la tirada y las ventas de algunas de las revistas:

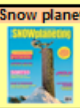
	¿Qué es?	¿De que?	Tirada	Ventas
MOTOVERDE	Revista mensual	motos de campo	60.000	35.207
MOTO TT	Revista bimensual	motos de campo	25.000	8.500
Solo Moto OFF ROAD	Revista mensual	motos de campo	48.922	28.239
SKI Mag	Revista 2 por año	Ski	25.000	Gratuita
Snow planet 	Revista 5 por año	Snow	15.000	Gratuita
Snow planet GIRLS	Revista anual (diciembre)	Snow	10.000	Gratuita
UNO	Revista 5 por año	Skate	15.000	Gratuita
CVTBACK	Revista 4 por año	Surf	12.000	Gratuita
SHOCK	Suplemento MD mensual	skate, surf, snow, bike, "lifestyle"	120.000	Gratuita

Fig. 6.9: Resumen de algunas revistas especializadas
Fuente: Elaboración propia

3) Facebook

Facebook es un sitio Web de redes sociales. Fue creado originalmente para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero ha sido abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

Facebook tiene más de 110 millones de usuarios activos alrededor de todo el mundo. Según el ranking Alexa ocupa la posición 11 de las Webs más visitadas en España, y la 5 del Top de Alexa.

La publicidad en Facebook funciona de una manera un poco distinta al resto de sitios Web:

- Existen los dos mismos servicios que en los diarios online (por clic y CPM), pero se subasta el derecho a anunciarse, se ofrece lo máximo que se está dispuesto a pagar por día y anuncio, y los que más ofrecen son "los que ganan". Si debido a la gran cantidad de visitas superan su presupuesto diario, desaparece ese anuncio y aparece el siguiente de la lista.

Una opción gratuita que ofrece este canal es la creación de una página en la que se pueden publicar eventos, novedades, promociones,...También permite que la gente se haga fan o lo agregué como amigo y pase a formar parte de su red social.

4) Yahoo/Hotmail

Portales y Webs de Internet altamente conocidos en todo el mundo, que ofrecen múltiples servicios (entre ellos los populares servicios de correo electrónico de ambas Webs).

Yahoo! Fue fundada en enero de 1994 por dos estudiantes de postgrado de la Universidad de Stanford, se constituyó como empresa el 2 de marzo de 1995 y comenzó a cotizar en bolsa el 12 de abril de 1996. La empresa tiene su sede corporativa en Sunnyvale (California), y cuenta con más de 13.800 empleados.
Según el ranking Alexa, ocupa la 5ª posición en las Webs más vistas en España.

La marca *Hotmail*, fue fundada en 1996 como uno de los primeros servicios webmail en Internet. Hotmail fue comprada por Microsoft en 1997 para ser conocida como MSN Hotmail, para posteriormente llamarlo Windows Live Hotmail en el 2007, integrando como un servicio dentro de Windows Live.
Según el ranking Alexa ocupa la 2ª posición de las Webs más vistas en España

Las dos ofrecen un servicio de publicidad parecido, con varias alternativas:

- Enlaces patrocinados: a cambio de una cuota mensual nos sitúa la empresa en la zona de enlaces patrocinados (a la derecha de los resultados de búsqueda), gozando así de una mayor visualización, sólo se paga por visita recibida.

- Campañas publicitarias: ofertas diversas, como banners, botones,…

5) YouTube

YouTube es un sitio Web que permite a los usuarios compartir vídeos digitales a través de Internet e incluso, permite a los músicos novatos y experimentados dar a conocer sus vídeos al mundo. Fue fundado en febrero de 2005 por tres antiguos empleados de PayPal.
YouTube es propiedad de Google, desde su compra, el 10 de octubre de 2006 por 1.650 millones de dólares.
Ocupa la 3ª posición del ranking Alexa de Webs más vistas en España.
Ofrece la posibilidad de anunciarse en diversos formatos, tales como banners, anuncios en la página principal o anuncios en formato de vídeo.

6) Correo electrónico

Publicidad realizando mailing a las bases de datos, la dificultad de este medio consiste en encontrar las bases de datos con el target adecuado. Hay muchas empresas que se dedican a la venta de bases de datos.

7) Sponsor de alguno de los deportes

Los eventos deportivos referentes al skate, surf, windsurf, ski, snow, bmx y motocross, pueden resultar un buen escaparate para publicitar una empresa de carácter atlético como Outletic. Pudiendo estar presente como sponsor en algunas de las distintas competiciones y ferias de los deportes citados.

8) Vallas publicitarias

Las vallas se han convertido en parte habitual del paisaje urbano e interurbano presentando anuncios o mensajes publicitarios. La cantidad, ubicación y colocación de las vallas en cada localidad está determinada por el propio Ayuntamiento.
El precio va en función del tamaño y lugar en el que está colocada la valla publicitaria.

El resto de canales publicitarios que se proponían en la encuesta (televisión, radio y Messenger) no se han tenido en cuenta debido a los pocos votos recibidos y su alto coste (sobretodo televisión).

6.5.6. Plan de acción en comunicación

En este apartado se pretende establecer el plan de acción de la comunicación, definiendo las actuaciones que se realizarán durante el primer trimestre de funcionamiento de la empresa (Noviembre, Diciembre 2008 y Enero 2009)

La siguiente tabla muestra las acciones que se realizarán:

Acción	Timing	Descripción	Proveedor	Piezas	Ratios
AdWords	Nov+Dic+Ene	- Anuncios Google AdWords que llevan a un Landing Page de registro. - Analizar la conversión dedicando una URL sólo para Google. - Análisis semanal.	Google	- Anuncios - Landing Page - Reports semanales	- Clicks esperados: 7.000 (3.500/0,50)
PPC Facebook	Nov+Dic+Ene	- Campaña PPC Facebook. Anuncios textuales que llevan a un Landing Page de registro. - Analizar la conversión dedicando una URL sólo para Google. - Análisis semanal.	Facebook	- Anuncios - Landing Page - Reports semanales	- Clicks esperados: 5.000 (2.500/0,50)
Viral	Nov+Dic+Ene	- Vídeo viral que publicaremos en YouTube. Dirige tráfico a registro. - Minisite de captación de datos. - Análisis semanal vía Google Analytics.	YouTube I.Lopet	- Vídeo - Minisite - Reports	
E-mail Mkt	Nov+Dic+Ene	- Campañas (2) de E-mail Mkt a BBDD segmentada. Permission Mkt. - Analizamos conversión dedicando una URL en la que alojamos Landing Page. - Análisis semanal.	Consupermiso Correo Direct	- Creatividad E-mail - Landing Page - Reports	- Hits contratados: 22.000 - CTR estimado: 10% - Sesiones: 2.200
E-mail Mkt a BBDD Propia	Nov+Dic+Ene	- Campañas E-mail Mkt con recursos propios. - Analizamos conversión desde Google Analytics	Recursos propios	- Creatividad E-mail	- BBDD actual: 373 registros
Notas de Prensa	Nov+Dic	- Envío nota de prensa a medios especializados.	Recursos propios	- Nota de prensa	
Totales					Sesiones: 14.573 / Hits: 62.373

Fig. 3.10: Plan de acción de marketing
Fuente: Elaboración propia

2008 (17 Noviembre a 31 Diciembre)

Presupuesto publicidad: 19.000 Euros

Objetivo: Captación 6.500 Usuarios Registrados

CPA: 2,92 Euros/Usuario

Plan de Acción:

- Creatividad + Producción: 4.000 Euros
- Creación microsites
- Acción Teaser/Viral, VideoBlog adaptado al target.
- Creatividades Emailing.
- Estrategia de Medios On Line: 15.000 Euros
- Corregistro (Antevenio/Correo Direct/Netfilia) : 7.000 Euros
- Google AdWords (*Pay per Click*) : 3.000 Euros
- Facebook (*Pay per click*) : 2.500 Euros
- Mailing a 23.000 Clientes potenciales (Correo Direct) : 2.500 Euros

2009 (1 Enero a 31 Diciembre)

Presupuesto publicidad: 594.000 Euros

Objetivo: Captación 300.000 Usuarios Registrados

CPA: 2 Euros/Usuario

Total UR a 31/12/2009: 306.500

Plan de Acción:

- Creatividad + Producción: 72.000 Euros
- Creación plataforma propia (2ª línea de negocio, Publicidad y BBDD)
- Se trata de Comunidad On Line con objetivo de Red Social.
- Objetivo de comunicación: Branding (recuerdo de marca)
- Creatividad, diseño y producción de todas las piezas publicitarias.
- Estrategia de Medios : 522.000 Euros
- Corregistro (Antevenio/Correo Direct/Netfilia) : 80.000 Euros
- Google AdWords (*Pay per Click*) : 75.000 Euros
- Facebook (*Pay per click*) : 75.000 Euros
- Mailing a BBDD alquiladas : 75.000 Euros
- Publicidad en portales segmentados: 120.000 Euros
- Publicidad a comunidad blogger : 75.000 Euros
- Marketing Directo en Ferias y Eventos relacionados: 22.000 Euros

2010 (1 Enero a 31 Diciembre)

Presupuesto publicidad: 500.000 Euros

Objetivo: Captación 200.000 Usuarios Registrados

CPA: 2,5 Euros/Usuario

Total UR a 31/12/2009: 506.500

Plan de Acción:

- Creatividad + Producción: 60.000 Euros
- Mantenimiento y Gestión plataforma propia
- Apertura nueva línea: Gestión de Medios propios
- Objetivo de comunicación: Branding + Comunidad

- Creatividad, diseño y producción de todas las piezas publicitarias.
- Estrategia de Medios: 440.000 Euros
- Google AdWords (*Pay per Click*) : 100.000 Euros
- Facebook (*Pay per click*) : 100.000 Euros
- Publicidad en portales segmentados: 120.000 Euros
- Publicidad a comunidad blogger : 100.000 Euros
- Marketing Directo en Ferias y Eventos relacionados: 20.000 Euros

2011 (1 Enero a 31 Diciembre)

Presupuesto publicidad: 750.000 Euros

Objetivo: Captación 250.000 Usuarios Registrados

CPA: 3 Euros/Usuario

Total UR a 31/12/2009: 756.500

Plan de Acción:

- Creatividad + Producción: 360.000 Euros (90.000 C+P, 270.000 Olimpiadas)
- Consolidación plataforma propia
- Gestión de Medios propios
- Objetivo de comunicación: Branding (recuerdo de marca) + Comunidad
- Evento clave: Olimpiadas Outletic (3 días, Barcelona/Madrid)
- Creatividad, diseño y producción de todas las piezas publicitarias.
- Estrategia de Medios: 390.000 Euros
- Google AdWords (*Pay per Click*) : 50.000 Euros
- Facebook (*Pay per click*) : 25.000 Euros
- Publicidad en portales segmentados: 30.000 Euros
- Publicidad a comunidad blogger : 30.000 Euros
- Marketing Directo en Ferias y Eventos relacionados: 20.000 Euros
- Estrategia de medios masivos (TV, Radio, Prensa): 235.000 Euros

6.6. Análisis DAFO

Como último punto del plan de marketing se realizará la adaptación española del término SWOT (*strength*, *weakness*, *opportunities and threats*). Este análisis comprende los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

6.6.1. Oportunidades

- **Éxito de los clubs de venta privada en España**

Como ya se ha explicado en el análisis del entorno, los clubs de venta están generando un creciente interés entre los consumidores, que ven en este modelo de negocio una manera cómoda y barata para realizar sus compras.
Es un modelo demasiado nuevo como para valorar su éxito, pero en Francia ya ha triunfado mucho, por lo que se le auguran buenas perspectivas en el mercado español.

- **Entorno económico que favorece el crecimiento de este modelo de negocio**

Los outlets (tanto físicos como online) son de los pocos modelos de negocio que no se están viendo muy afectados por la recesión económica actual. La disminución de las ventas en las tiendas físicas está generando un mayor excedente en stock, y por tanto, favoreciendo la variedad y cantidad de productos que pueden comprarse a través de un outlet. A más, los consumidores buscan fórmulas para poder reducir gastos, y el outlet se presenta como una gran alternativa.

- **Aumento del uso de Internet y de las compras online**

España mantiene estos últimos años un buen crecimiento en cuanto al uso de Internet, no obstante aún le queda mucho recorrido para alcanzar los países más “internautas”. Se espera que el ritmo de crecimiento se mantenga, hasta ir poco a poco alcanzando los principales países.

En lo referente a las compras online, el último trimestre del 2007 España alcanzó una facturación record de casi 1.000 millones de euros (con un incremento del 52% respecto al mismo periodo del año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística).
Según este mismo estudio, el material deportivo representa cerca del 20% de las compras realizadas a través de la red.

- **Moda de los deportes extremos y urbanos**

Otra oportunidad que nos ofrece el entorno es la moda que desde hace un tiempo se ha instaurado entre los jóvenes, donde las marcas de surf, skate,… han dejado de ser únicamente

para los amantes de estos deportes, y se han convertido en un estilo de vida, pues llevar este tipo de ropa es, a parte de moderno y cómodo, una forma de expresión personal.

- **Estar disponible 24 horas al día , 365 días al año**

El comercio electrónico permite estar siempre disponible. El cliente puede entrar y realizar el pedido cualquier día a cualquier hora.

6.6.2. Amenazas

- **Mercado atractivo**

No hace ni dos años de la creación del primer club de venta privado en España, pero desde entonces este mercado ha creciendo a muchísima velocidad. Es tal este crecimiento, que algunas empresas (se les ha definido como empresas gacelas, dada su velocidad de crecimiento) han tenido en sus inicios graves problemas de saturación (saturaciones del *call center* y del *picking*), ya que no tenían las infraestructuras necesarias para soportar semejante crecimiento.

En Francia (país importador de este modelo de negocio) hay más de 50 empresas que se dedican a esto. Su proliferación evidencia que se trata de un canal atractivo, tanto por su demanda como por su alto nivel de facturación.
Este mercado tan atractivo no ha pasado desapercibido para los emprendedores y los fondos de inversión, que ya han entrado en el negocio.

En España actualmente hay cerca de 15 clubs de venta privada. Las escasas barreras de entrada que hay nos facilitarán nuestra entrada en el mercado, pero también la de posibles nuevos competidores.
Debido a la facilidad que podría tener un competidor de intentar copiar nuestro modelo de negocio, sería interesante intentar lograr un contrato de exclusividad con los principales proveedores.

- **Mercado dominado**

A pesar de tratarse de un mercado muy nuevo hay tres empresas que destacan muy por encima del resto: Privalia, BuyVip y Vente-Privee. El resto de empresas luchan entre ellas para destacar del resto.

Para asegurarse una buena ventaja competitiva, alguna de estas empresas está intentando lograr acuerdos de exclusividad con algunos proveedores de manera que sólo vendan sus excedentes a través de dicho club de venta.

6.6.3. Fortalezas

- **Producto que nadie está ofreciendo mediante este modelo de negocio**

Outletic se presenta como el primer club de venta privado que vende exclusivamente ropa y artículos deportivos de deportes como el surf, skate, ski, snow, windsurf, bmx y motocross. Esto puede permitir lograr una buena imagen de marca para superar posibles nuevos competidores.

A parte, el hecho de ofrecer este tipo de productos, nos permite centrarnos en un tipo de público distinto al del resto, pues posiblemente muchos de los que acabarán siendo nuestros clientes no se imaginaban comprado nunca en un club de venta privada, ya que lo que hasta ahora se ofrecía no cumplía con sus necesidades.

- **Mismo producto pero más barato**

Es el concepto clave que permite diferenciarnos de las tiendas físicas que ofrezcan productos y servicios parecidos. Outletic, al trabajar con los excedentes de stock de las principales marcas, puede estar vendiendo el mismo producto que una tienda normal pero con descuentos de hasta el 50%.
El producto vendido tiene la misma calidad y garantía que el ofrecido en una tienda física.
La calve para lograr los costes más bajos es la reducción de la cadena de distribución.

6.6.4. Debilidades

- **Poco conocimiento de los clubs de venta privados**

Como ya se ha comentado, los clubs de venta privados aún son poco conocidos en España, como demuestra que sólo el 21% de los encuestados supiese que son.
A más, este poco conocimiento aún se hace más notable entre nuestro público objetivo. Esto es debido a que los clubs de venta que existen actualmente fijan su target en mujeres urbanas de entre 29 y 34 años.

- **Poco margen de elección del precio**

Algunos de los proveedores no desean que su marca se venda demasiado barata ya que entienden que ello puede dañar su imagen de marca. Es por eso que estos proveedores fijan el precio mínimo por el que se pueden vender sus productos, dejando poco margen de maniobra para la elección del precio

- **Posibilidad de perder clientes potenciales y proveedores si se posiciona demasiado "para gente radical"**

Como ya se ha comentado, este tipo de ropa no es exclusiva de los que practican alguno de los deportes. Es por ello que, un posicionamiento demasiado radical, podría hacer perder posibles clientes y proveedores que desean aprovechar la moda urbana y no asociar la marca a un uso únicamente deportivo.

- **Escasas barreras de entrada**

Las pocas barreras de entrada que hay nos facilitará la entrada en el mercado, pero también la de posibles competidores que podrían copiar el modelo de negocio.

7. Plan de operaciones

Una vez realizado el plan de marketing se procede a elaborar el plan de operaciones de la empresa. Dicho plan consta de la identificación y descripción de los procesos y operaciones de la empresa,.

A pesar de tratarse de una empresa que opera online y que tiene las operaciones logísticas subcontratadas, se prevé que disponga de unas oficinas en la ciudad de Barcelona (a partir de marzo del 2009).

7.1. Identificación y mapa de procesos

Los procesos se han dividido en 3 tipos: estratégicos, clave y de soporte.
Una vez identificados, se interrelacionan gráficamente para entenderlos y comprenderlos mejor en el mapa de procesos que sigue a continuación:

Fig.7.1: Mapa de procesos de la empresa
Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se hace una descripción más detallada de cada uno de los procesos de la empresa.
Para definir los procesos se ha tenido en cuenta los condicionantes de la empresa, tanto los exteriores como los interiores.

7.1.1. Procesos estratégicos

Se han clasificado como procesos estratégicos aquellos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
Estos son:

Planificación estratégica

El consejo de administración y los socios se deben reunir de manera periódica para actualizar el plan estratégico de la empresa e intentar lograr la adaptación de la empresa a un entorno cambiante.
Durante el primer año las reuniones serán mensuales, ya que debe responderse rápida y eficazmente ante posibles cambios, como: la entrada de nuevos competidores, un crecimiento de usuarios mayor del esperado que sobrepase las capacidades de la empresa,…

El plan estratégico se formulará en función de los siguientes parámetros y decisiones:

- La misión y visión de la empresa (no debe cambiarse aunque cambie el entorno, puede redefinirse si se ha perdido credibilidad).
- Auditoría estratégica y el análisis DAFO.
- La cartera de negocios.
- Adecuación de la estructura física al nivel de ventas.
- Revisión de los planes de crecimiento y de recursos humanos.
- Determinación de las futuras inversiones de la empresa.
- Revisión de la política financiera y del endeudamiento.

El presente plan de negocio es el primer plan estratégico de la empresa, y deberá ser revisado y adecuado en función de los datos obtenidos durante el periodo entre revisiones.

Captación de usuarios

Los usuarios registrados son la base del negocio, por tanto, el proceso de captación de usuarios tendrá la finalidad de lograr el máximo de clientes registrados, en el mínimo tiempo y coste posible. Puede ser de gran ayuda la planificación de marketing.
La planificación de marketing apoya la planificación estratégica con un plan más detallado para aprovechar oportunidades específicas. Para ello, el departamento de marketing y ventas deberá realizar las siguientes tareas:

- Analizar los usuarios registrados

- Revisar el público objetivo y la política de comunicación
- Revisar la segmentación del mercado
- Análisis del mercado, estudiando los competidores actuales y potenciales, buscando nuevos clientes potenciales y la manera de llegar hasta ellos.
- Revisión del plan de marketing y de ventas, para detectar y actualizar posibles desviaciones. Debe realizarse de forma periódica, por ejemplo trimestralmente.

Captación de contenido

El modelo de negocio se basa en la venta a través de la Web, y por tanto son necesarios unos ciertos contenidos.

El contenido de la Web está formado por diversas cosas: productos que se ofrecen, fotografías, textos descriptivos, publicidad,…Estos contenidos deben mantenerse siempre actualizados.

Además también se debe estar atento al resto de clubs de venta privada, y al sector en general, para poder ofrecer los productos que éste demanda. Algunas de las tareas que debería realizarse son:

- Observar constantemente los cambios y avances producidos en este sector en el mercado más avanzado (Francia) para adaptar aquellos que resulten más rentables.
- Asistir a las principales ferias de comercio electrónico para conocer de antemano las nuevas tendencias en este sector.
- Vigilar constantemente el sector de la moda urbana (*lifestyle clothing*) para decidir, junto con el director de marketing, las nuevas promociones.
- Estar atento al sector de los deportes urbanos y extremos, estudiando la posibilidad de incorporar productos de otros deportes de moda (como el kitesurf, wakesurf,…)

Diferenciación de marca/comunicación

Para que una empresa pueda tener éxito debe diferenciarse del resto. Esta diferenciación de marca debe posicionar la empresa de una manera distinta a los competidores, y para ello el mejor camino es la comunicación. Mediante la comunicación podemos intentar que los clientes nos vean tal y como nosotros deseamos que nos vean.

Para ello será necesario tener claro cual es en todo momento el público objetivo, el mensaje que se desea transmitir y el mejor canal para hacerlo.

7.1.2. Procesos clave

Se agrupan aquí aquellos procesos que son la razón de ser de la empresa (el objetivo principal de actividad).

- **Nueva promoción**

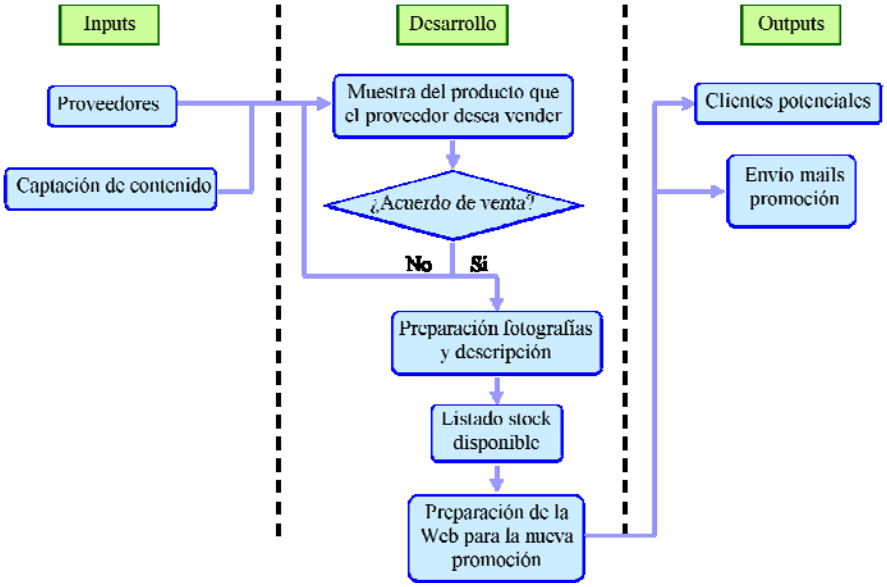


Fig.7.2: Proceso de nueva promoción
Fuente: Elaboración propia

Este esquema muestra de forma gráfica y resumida el funcionamiento del proceso de crear una nueva promoción de venta en la Web de Outletic.

Inputs:

- Proveedores: los proveedores pueden estar interesados en vender algunos de sus productos a través de Outletic
- Captación de contenido: constantemente se estará buscando nuevas promociones y productos que ofrecer.

Desarrollo:

1. El proveedor envía una muestra del producto que desea vender (por petición de Outletic o por decisión propia)
2. El responsable decide si el producto se adapta a lo que ellos deseaban. Si el producto agrada se continúa con el proceso, si no se devuelve la muestra al proveedor

3. Una vez confirmado el acuerdo se prepara el material para fotografiarlo y se crean los textos descriptivos que acompañarán las fotografías.
4. Se crea un listado del stock del producto, con las cantidades disponibles de cada modelo, talla y color, para no vender más de los disponibles.
5. Se envía un mail informando de la futura promoción a todos los usuarios registrados.
6. Se expone en la Web la nueva promoción, con su fecha de inicio y su fecha de fin.

- **Envío promoción por mail**

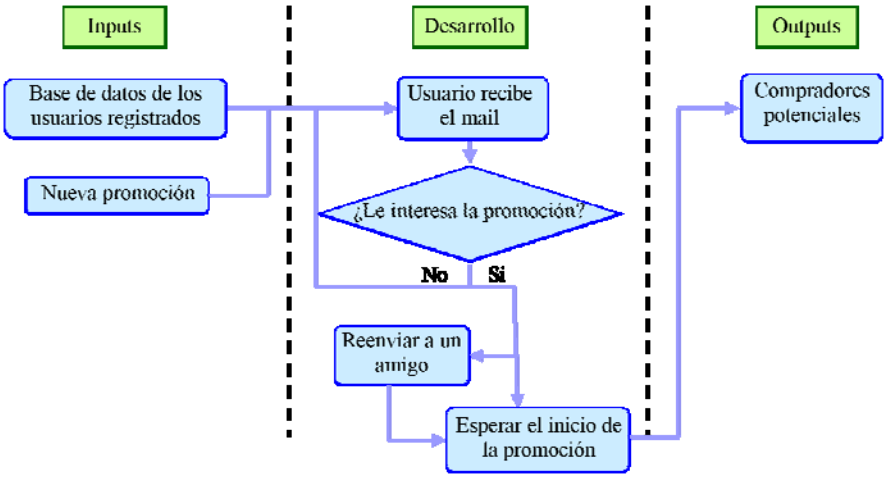


Fig.7.3: Proceso de envío de promoción por mail
Fuente: Elaboración propia

Esta figura muestra esquemáticamente como es el proceso del envío de una nueva promoción por mail.

Inputs:

- Base de datos de los clientes registrados: Los mails de los usuarios se guardarán en una base de datos (así como el resto de la información necesaria) y se usará principalmente para informarlo de las nuevas promociones.
- Nueva promoción: los mails no se enviarán hasta tener la nueva promoción preparada (listados de stock, fotografías, textos descriptivos,…)

Desarrollo:

1. El usuario recibe el mail de Outletic informándole de la promoción/es que se abrirán durante los próximos días, con el fin de que este atento y se conecte a la Web en cuanto se inicie la promoción.

2. Si encuentra que la promoción es muy interesante, o tiene algún conocido que pueda interesarle, tiene la opción de reenviarlo.
3. Ya sólo le queda esperar a que se inicie la promoción para poder ver y comprar todo lo que le interese.

- **Compra**

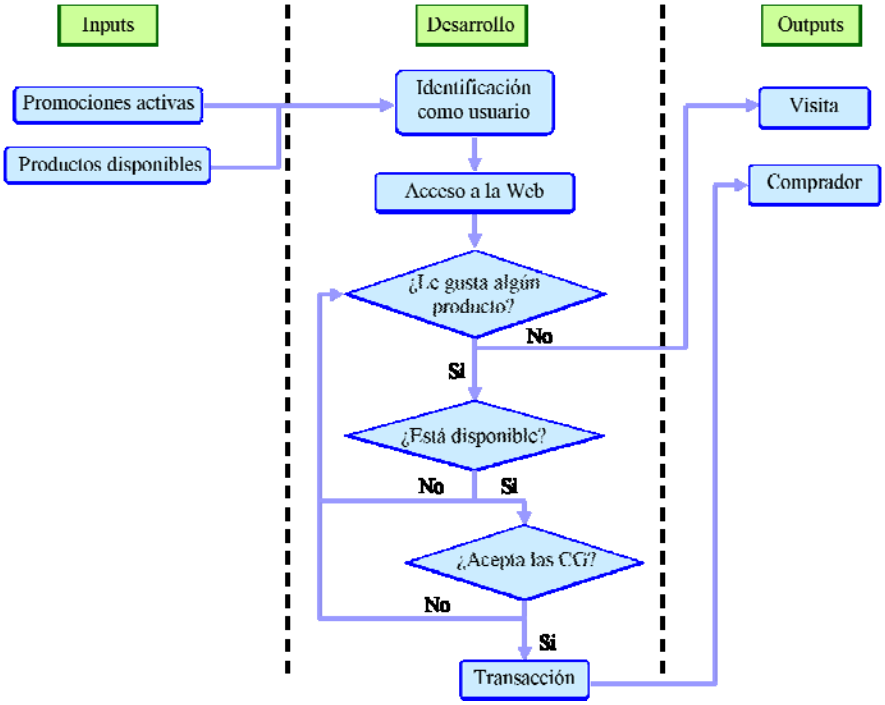


Fig.7.4: Proceso de actividad comercial
Fuente: Elaboración propia

La figura 7.4 muestra esquemáticamente el proceso de compra a través de Outletic.

Inputs:

- Promociones activas: En este modelo de negocio los clientes sólo pueden comprar productos de las promociones activas en ese momento. En todas las promociones se debe poner la fecha de inicio y de fin.
- Productos disponibles: Al trabajar con excedentes de stock los productos son limitados, y de unas ciertas tallas y colores. Los productos disponibles deben mantenerse actualizados para facilitar el proceso de compra.

Desarrollo:

1. El primer paso que debe realizar el cliente es identificarse como usuario registrado, mediante su mail y su contraseña.

2. Una vez identificado, si encuentra un producto de su agrado en una promoción activa debe asegurarse que este se encuentre disponible en el color y talla deseado.
3. Si está disponible y desea comprarlo el usuario debe aceptar las Condiciones Generales de Uso, Política de Privacidad y venta (ver Política de Compra).
4. Si acepta las CG sólo queda realizar el pago para cerrar la compra.

- **Logística y distribución**

Como ya se ha comentado anteriormente, el proceso de logística y distribución lo realizará una empresa subcontratada, evitando de esta manera necesitar almacenes propios en un inicio.

Los procesos de distribución ya se han detallado en el apartado de distribución del Marketing Mix.

- **Atención al cliente**

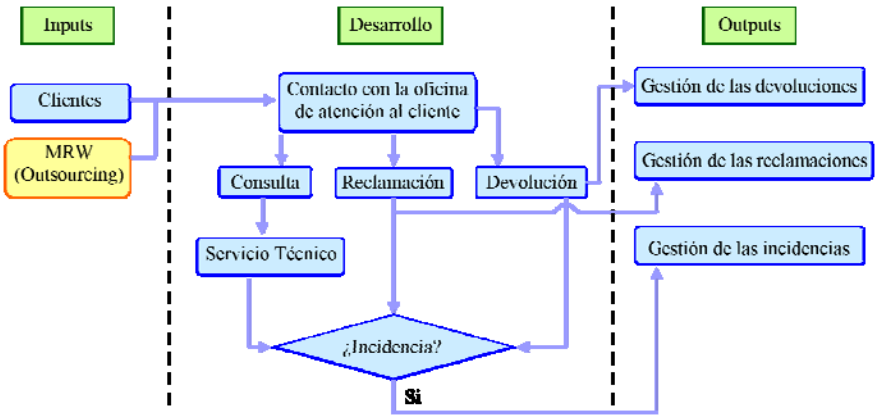


Fig.7.5: Proceso de atención al cliente
Fuente: Elaboración propia

Inputs:

- Clientes: Clientes, que desean recibir atención personalizada (ya sea para realizar una consulta, una reclamación o una devolución)
- MRW: empresa subcontratada que se encargará del *call center*.

Desarrollo:

1. El cliente contacta con la oficina de atención al cliente mediante el mail o el teléfono de contacto.

2. Si el cliente desea realizar una consulta se le pasa con el Servicio Técnico para que se la solucione. El mismo Servicio Técnico deberá decidir si lo ocurrido puede tratarse de una incidencia y notificarlo.
3. Si el cliente desea hacer una reclamación pasa al proceso de gestión de las reclamaciones. En este punto debe decidirse también si se trata de una posible incidencia y notificarlo.
4. Si lo que el cliente desea es devolver algún producto el proceso pasa a ser de gestión de las devoluciones. En este caso debe notificarse también si puede ser debido a una incidencia.

- **Gestión de las reclamaciones**

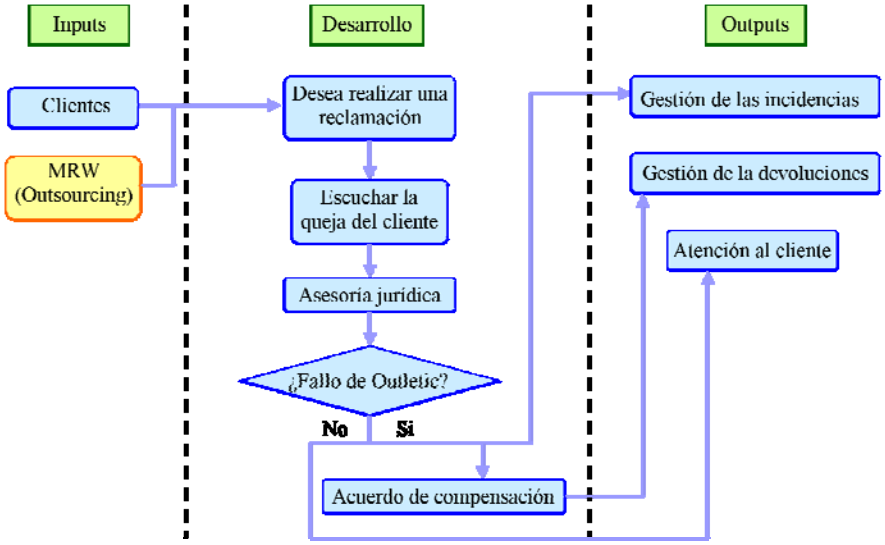


Fig.7.6: Proceso de la gestión de reclamaciones
Fuente: Elaboración propia

Inputs:

- Clientes: Clientes que no están satisfechos y desean realizar una reclamación.
- MRW: Empresa subcontratada que se encargará del *call center*.

Desarrollo:

1. El cliente se pone en contacto con el servicio de atención al cliente, que deriva el proceso a la gestión de reclamaciones.
2. Se escucha la queja del cliente y con el asesoramiento de los abogados se decide si es culpa de Outletic.

3. Si es culpa de Outletic se informa de la incidencia y se acuerda una compensación (y/o devolución) con el cliente.
4. Si no es culpa de Outletic se le pasa con atención al cliente para que le expliquen lo ocurrido.

- **Gestión de las incidencias**

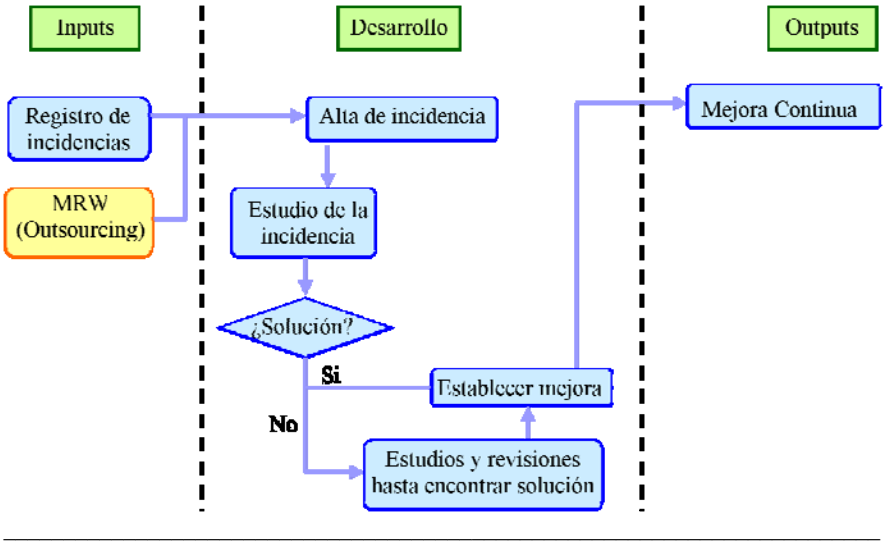


Fig.7.7: Proceso de la gestión de incidencias
Fuente: Elaboración propia

Inputs:

- Registro de incidencias: el registro de incidencias se abrirá cuando se detecte un fallo o lo comunique el cliente.
- MRW: empresa subcontratada que se hace cargo del *call center*. Puedo recibirse un aviso en caso de incidencia

Desarrollo:

1. Se da de alta la incidencia y se da la señal a los encargados para que tomen las medidas necesarias mientras dura la búsqueda del problema y la solución.
2. Los responsables de la sección en la que se ha producido la incidencia realizan un informe sobre esta y el motivo por el que se ha producido.
3. Si se puede, se soluciona la incidencia y se establece la mejora necesaria para que ésta no vuelva a ocurrir.

4. Si los responsables no pueden solucionar la incidencia se vuelcan los recursos disponibles para realizar los estudios y revisiones necesarias hasta solventar la incidencia.

Posibles incidencias

Incidencia	Motivo	Posibles soluciones
2 usuarios comprando un único producto	Stock limitado	* Stock atualizado en tiempo real, por modelos, tallas y colores * En el momento en que el ususario A realiza el pedido se avisa al usuario B que se han agotado las existencias (antes de que acabe el proceso de compra) * En el stock del producto disponible añadir la gente que está comprando el producto en ese momento, dando un carácter de urgencia a la compra
Producto llega defectuoso o se extravía en el transporte	Transportista	* Reclamación a la compañía subcontratada para que se hagan cargo de los gastos
El producto no es como el cliente esperaba El producto no es de la talla o color que esperba Al cliente no le gusta el producto Le llega un producto que no había pedido	Cliente Outletic	* Gestión de las devoluciones
Compra realizada mediante tarjeta robada	Outletic	* Pedir siempre el codigo de seguridad de la tarjeta de crédito (números de atrás)
Problemas informáticos	Outeltic	* Mantener el servidor en funcinamiento el 98% del tiempo es extremadamente caro por tanto, no es de extrañar que deban realizarse paradas técnicas para el mantenimiento, mientras dure el mantenimiento no se permitirá el acceso a la página
Problema de "fábrica" cuando ya no es nuevo	Fabricante	* Los productos de Outletic tienen la misma garantía que los de las tiendas convencionales en caso de error de fábricación se le dará la información necesaria al cliente para que se ponga en contacto con el fabricante.

Fig.7.8: Algunas de las posibles incidencias
Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Procesos de soporte

- **Administración y finanzas**

Realización de todos los procesos administrativos y financieros de la empresa.

- **Gestión de RRHH**

Realización de los procesos de recursos humanos

- **Control de Gestión**

Se implementará un sistema formal para el control de la gestión, para medir objetivamente la evolución de los planes, programas, objetivos y metas.
A partir de estos indicadores se genera la información útil para la toma de decisiones.
Los principales indicadores son los siguientes:

Indicadores	Definición	Cálculo	Frecuencia
Ventas	Nivel de ventas en el que se encuentra la empresa	Facturación (t)	Mensual
Nuevos usuarios registrados	Nuevos usuarios registrados durante el mes	Usuarios Registrados (t+Δt) - Usuarios Registrados (t)	Mensual
Gasto medio por usuario registrado	Promedio de lo que se gasta cada usuario registrado	Facturación (t) / Número de usuarios registrados(t)	Mensual
Precio medio facturado por campaña	Promedio de facturación de las campañas ofrecidas	Facturación (t) / Número de campañas (t)	Mensual
Margen operativo	Margen del negocio en sí mismo (margen de explotación)	Ventas - Devoluciones - Costes explotación	Mensual
Rentabilidad financiera (ROE)	Como rinde el dinero invertido	BdI / Patrimonio Neto	Mensual
Rentabilidad económica (ROI)	Avalua el rendimiento de la empresa (no cuenta la financiación)	BAII / Activo	Mensual
Satisfacción de los consumidores	Nivel de satisfación de los clientes	Encuestas de satisfacción	Mensual

Fig.7.9: Indicadores principales para el control de la gestión
Fuente: Elaboración propia

Las fichas de los indicadores tendrán el formato siguiente:

outletic	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	%Quejas, reclamos y sugerencias resueltas				
	DEPARTAMENTO DE CALIDAD				
	TODOS LOS PROCESOS				
CLASE DE INDICADOR					
PROCESO ☐	SISTEMA ☐	SATISFACCIÓN USUARIO ☑			
RESPONSABLE	`Coordinador de calidad	FUENTE			
DEFINICION (Que significa)					
Indicador de eficacia en la solución de todos las quejas y sugerencias que presenten los clientes al Departamento de calidad					
PROPÓSITO (Para que sirve)					
Busca detectar el porcentaje de sugerencias y reclamos resueltos por parte del Departamento de calidad para mejorar la calidad en el servicio a los clientes.					
ESCALA	**REFERENCIA**	**TENDENCIA**	**TIPO**		
Porcentaje	Experiencia	Creciente	Eficacia		
COBERTURA	**METAS**			**FRECUENCIA**	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCIÓN**	**REVISIÓN**
Todos los procesos	60%	80%	90%	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
Número de reclamos y sugerencias resueltas cubiertas / Total de reclamos y sugerencias recibidas *100					
USUARIOS					
Comité de calidad					
OBSERVACIONES					

Fig.7.10: Ejemplo de indicador para el control de gestión
Fuente: Elaboración propia

En el anexo H se adjuntan las fichas de los indicadores principales y la encuesta que se realizará para evaluar la satisfacción de los usuarios.

Hay otro grupo de indicadores, que no pertenecen a los indicadores principales pero que pueden resultar útiles para el control de la empresa:

Indicadores	Definición	Cálculo	Frecuencia
Incremento de las ventas	Incremento de las ventas en un periodo	(Ventas (t+Δt) - Ventas (t)) / Δt	Mensual
Devoluciones	Número de devoluciones, causas y monto en dinero	∑Artículos devueltos*Precio artículo devuelto Marcar motivo de la devolución	Mensual
Perfil consumidores	Perfil de los clientes que realizan compras en Outletic	Estadísticas a partir de los datos necesarios para el registro como usuario de Outetic	Mensual
Costes de publicidad y promoción	Incremento de los costes publicitarios Coste publicitario de lograr el registro de un nuevo usuario en un periodo	Costes publicidad (t+Δt) - Costes publicidad (t) (Costes publicidad (t+Δt) - Costes publicidad (t)) / (Nuevos usuarios (t+Δt)-Nuevos usuarios (t))	Mensual
Costes del servicio postventa	Evolución del coste del servicio postventa respecto al nivel de ventas	Coste postventa / Ventas	Mensual
Parámetro de no calidad	Número de incidencias producidas en un período	Número de incidencias abiertas	Mensual
Adecuación del plan de ventas	Avaluar la fiabilidad de las previsiones del plan de ventas	Ventas totales - Ventas previstas	Mensual
Personal trabajando	Evolución del número de empleados por volumen de ventas	Empleados / ventas	Mensual
Beneficio Operativo	Diferencia entre la estructura de costes y el nivel de ventas	Ventas - Costes	Mensual
Ratios de liquidez	Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo	ratio liquidez = AC / PC ratio acidez = AC - Existencias / PC ratio tesorería = Tesorería / PC	Mensual
Ratios de solvencia	Capacidad para pagar todas las deudas y obligaciones	Activo / Pasivo	Mensual
Ratios de estructura	Define la composición en activo y pasivo	Ratio inmobilizado = ANC / Activo Ratio endeudamiento = D / Fondos Propios Ratio Auton. Financ.= Patrimonio Neto / Pasivo Ratio Endeud. Total = Pasivo / Patrimonio Neto Calidad de la deuda = PC / Pasivo	Mensual
Ratios cobertura	Como está financiado el inmobilizado	Finanz. Con Patrimonio Neto = PN / ANC Finanz. Con Recursos Permanentes = RP / IN	Mensual
Apalancamiento financiero	Relación entre capital própio y crédito invertido	Δbeneficios / Δdeuda	Mensual
Ratio de compra	Número de usuarios necesarios para recibir un pedido	Socios registrados / Número de pedidos	Mensual
Visitas recibidas	Evolución del número de visitas que recibe la Web	Directo	Mensual
Visitas para lograr un usuario	Número de visitas necesarias para lograr un nuevo usuario registrado	Número de visitas / Socios registrados	Mensual
Quejas, reclamos y sugerencias resueltas	Porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias resueltas	(Número de quejas, reclamos y sugerencias resueltas / Número de quejas, reclamos y sugerencias recibidas)*100	Mensual

Fig.7.11: Algunos indicadores secundarios para el control de gestión
Fuente: Elaboración propia

8. Plan de Organización y de Recursos humanos

8.1. Estructura organizativa

El organigrama de Outletic se irá modificando a medida que se incrementen las ventas.
El organigrama inicial previsto es el siguiente:

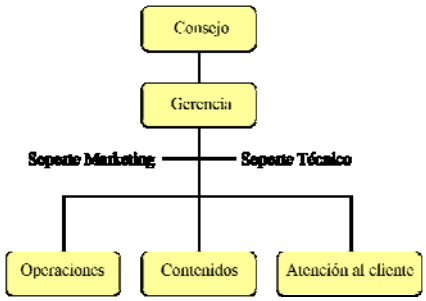


Fig.8.1: Organigrama inicial Outletic
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se trata de una estructura bastante sencilla, con un consejo, una gerencia, y con departamentos de operaciones, de contenidos y de atención al cliente. El marketing y la dirección técnica irán a cargo de soportes externos.

El consejo se prevé que este formado por el máximo accionista de la empresa, un asesor externo, y una figura designada por el equipo inversor. Se reunirán cada mes para saber la evolución de la empresa.

Se prevé también la incorporación de un empleado externo (*freelance*) que trabajará en Norte de España y se encargará de conseguir promociones y actuar como representante en esa zona.

8.2. Descripción de las funciones

En este apartado se definirán las funciones a realizar en cada uno de los lugares de trabajo, así como las competencias y el perfil esperado del empleado.
Las funciones a realizar en al año 2009 diferirán un poco de las del 2008, ya que la contratación de un tercer empleado obliga a una nueva repartición de tareas.

El consejo tiene una posición estratégica y de supervisión general de la gestión.

Gerencia.

- **Misión**

Supervisar la gestión de la empresa.

- **Funciones**

1. Planificación estratégica y desarrollo de las estrategias.
2. Evaluación de las operaciones y de los resultados obtenidos. Planificación de las ventas y beneficios tanto a corto como a largo plazo.
3. Avaluación de la satisfacción del cliente, de las incidencias, de las reclamaciones y de las sugerencias recibidas.
4. Toma de decisiones.
5. Presentar los informes necesarios al consejo.

Contenidos

- **Misión**

Funciones básicas de mercado.

- **Funciones**

1. Negociar con los proveedores y las empresas subcontratadas (logística y *call center*).
2. Captar las novedades y tendencias que se producen en el sector.
3. Búsqueda y selección de productos y campañas.
4. Vigilar la competencia y los productos/novedades que se ofrecen

- **Perfil/Competencias**

1. Gran conocimiento del sector de los deportes ofrecidos.
2. Habilidad en la negociación.
3. Don de gentes y buen trato con las personas.
4. Visión estratégica.

- **Tipo de contratación y retribución**

Empleado fijo, con una remuneración anual de 28.000 € brutos

Atención al cliente

- **Misión**

Realizar las tareas de atención al cliente.

- **Funciones**

1. Gestión de las reclamaciones

2. Gestión de las incidencias
3. Gestión de las devoluciones

- **Perfil/Competencias**

1. Don de gentes y buen trato con las personas.
2. Buena presencia.
3. Resolutivo.

- **Tipo de contratación y retribución**

Empleado fijo, con una remuneración anual de 15.400 € brutos.

Coordinador de Operaciones

- **Misión**

Coordinar y organizar las tareas a realizar cada día.

Funciones

1. Coordinar y organizar el día a día de la empresa.
2. Realizar la selección del personal a contratar (tarea antes realizada por el comercial).
3. Vigilar la competencia y los productos/novedades que se ofrecen (tarea antes realizada por el comercial).
4. Gestión de las incidencias.

- **Perfil/Competencias**

1. Resolutivo.
2. Buena dirección y coordinación de las personas.
3. Facilidad para la toma de decisiones.

- **Tipo de contratación y retribución**

Empleado fijo, su retribución anual será de 21.000 € brutos.

8.3. Marco Tecnológico

2008

El website, Outletic.com, está desarrollado bajo una combinación
de lenguajes de programación en la que predominan:

- XHTML (CSS)
- Ajax
- Php5

Se dispone de un CMS (*Content Management System*) propio. Esto quiere decir que se ha hecho a medida, y no requiere de pagosanuales ni actualizaciones.
Lo más importante es que está hecho para que todo el mundo pueda utilizarlo y nutrir a Outletic.com de contenidos (campañas).
Este CMS está desarrollado en Php5 y actúa sobre Bases de Datos MySQL5.
Todo ello está alojado en un servidor virtual Linux, en un Data Center español y monitorizado por procesos a los que se puede acceder directamente.

2009, 2010 y 2011

El objetivo es mantener toda la estructura frontal del mismo modo en que fue creada (Php5 sobre MySQL5), pero proceder a un alojamiento completo en servidores propios.
En la parte financiera se detallan los costes que ello conllevaría.

9. Plan económico y financiero

En este apartado se analiza la viabilidad económica de Outletic durante los cinco primeros años de actividad.

9.1. Previsión de las ventas

Para poder preveer las ventas ha sido necesario crear un algoritmo que depende de varios factores. Dada la cantidad de factores necesarios se ha creado una pestaña especial en la hoja de cálculo creada, desde la cual se puede cambiar todos los datos.
La metodología y los factores utilizados han sido los siguientes:

Año 0: Este año tiene en cuenta los últimos 15 días de noviembre y todo el Diciembre.

1) Calcular los usuarios al final de cada mes
Partimos de los 500 usuarios registrados que ya se tienen, y de la idea de tener 3.000 usuarios registrados a finales de Diciembre del 2008 (proviene del plan de acción de marketing).
El cálculo de los usuarios registrados al final de noviembre se hace de la siguiente manera:

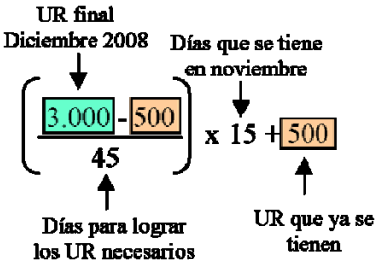


Fig.9.1: Fórmula para calcular los usuarios al final de Noviembre del año 0
Fuente: Elaboración propia

2) Usuarios medios de cada mes
Los usuarios irán aumentando a lo largo del mes, por tanto, para por preveer las ventas de una manera más aproximada en función del número de usuarios se ha decidido calcular los usuarios medios de cada mes:

$$\frac{\text{Usuarios final de mes - Usuarios inicio del mes}}{2}$$

Fig.9.2: Fórmula para calcular los usuarios medios de cada mes
Fuente: Elaboración propia

3) Definición de los factores y datos necesarios:

Para poder aplicar el algoritmo son necesarios un seguido de factores, que se detallan a continuación:

- Factor de Soft: Factor que simula el porcentaje de usuarios registrados que compran un producto Soft. Es un factor que se puede variar, por ejemplo, se puede establecer un valor de un 12% (de cada 100 usuarios registrados 12 compran material Soft)
- Factor de Hard: Factor que simula el porcentaje de usuarios registrados que compran un producto Hard.
- Factor compra máxima por mes Soft: Este factor es un límite superior de las compras Soft, que se ha calculado a partir del estudio cuantitativo (parte de las compras online). Se ha calculado de la siguiente manera:

	Porcentaje usuarios	Se considera	Total	
Han comprado online entre 1 y 4 veces al año	62,38%	2,5 veces	1,56	
Han comprado online entre 4 y 10 veces al año	14,25%	7 veces	1,00	
Han comprado online más de 10 veces al año	13,14%	12 veces	1,58	
		Suma	4,13	**compras al año**
			0,34	**compras al mes**

Fig.9.3: Fórmula para calcular el factor de compra máxima de Soft
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el factor máximo de compra mensual es de 0’34 compras al mes.

- Factor compra máxima por mes Hard: Este factor es un límite superior de las compras Hard. Se ha calculado considerando que un usuario realiza como máximo una compra de este tipo cada dos años (24 meses), por tanto este factor es 1/24.
- Factor de compra por campaña de cada mes: Este factor representa las campañas necesarias para que un usuario registrado realice una compra (un UR realiza una compra cada X campañas). Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de campañas de este mes}}{\text{Éxito por campaña}}$$

Fig.9.4: Fórmula para calcular el factor de compra por campaña
Fuente: Elaboración propia

El número de campañas de cada mes es un dato que se puede variar y es distinto para cada mes. El Éxito por campaña son las campañas necesarias para lograr que un usuario realice una compra (dato que se puede variar, pero fijo para todo el año), por ejemplo si se fija en 90 (un usuario registrado compra 1 vez cada 90 campañas).

- Factor final de compra Soft/Hard de cada mes: Factor que forma parte del algoritmo de ventas de productos Soft/Hard. Se calcula como el mínimo entre el factor de compra máxima por mes Soft/Hard y el factor de compra por campaña de cada mes.
- Ratio devolución Soft/Hard: Ratios de devolución de los productos Soft/Hard. Serán necesarios para calcular las devoluciones mensuales.
- Devolución por fallo proveedor: Devoluciones debidas a un error no imputable al cliente, por lo que se debe hacer frente a los costes derivados de ésta. Se aplica directamente sobre el número de artículos devueltos. Es un dato que se puede variar.
- Devolución por fallo cliente: Devoluciones debidas a un error del cliente. El cliente correrá con los cargos derivados de la devolución. Se calcula como 100 - devoluciones por fallo del proveedor.
- Número de campañas de cada mes: número de campañas en total que hay previstas para cada mes (dato que se puede variar)
- Porcentaje de campañas Soft y Hard: porcentaje de productos de cada tipo que hay en las campañas (el Soft es variable, el Hard se calcula como 100 - Soft).
- Precio medio producto Soft/Hard: Precio medio de de los productos Soft y de los productos Hard (dato que se puede variar)

4) Cálculo de las ventas previstas

Las ventas previstas se han calculado a partir de la siguiente fórmula:

Ventas Soft previstas mes A	=	Usuarios medios mes A	x	Factor Soft	x	Factor final de compra Soft mes A	x	Número de campañas mes A	x	% campañas Soft	x	Precio medio producto Soft

Ventas Hard previstas mes A	=	Usuarios medios mes A	x	Factor Hard	x	Factor final de compra Hard mes A	x	Número de campañas mes A	x	% campañas Hard	x	Precio medio producto Hard

Fig.9.5: Fórmulas para calcular la previsión de ventas del mes A
Fuente: Elaboración propia

5) Cálculo de las devoluciones

Las devoluciones se calculan a partir de las ventas y el precio medio de cada producto:

Devoluciones Soft/Hard previstas mes A	=	Ventas Soft/Hard previstas mes A	x	Precio medio producto Soft/Hard

Fig.9.6: Fórmula para calcular las devoluciones del mes A
Fuente: Elaboración propia

6) Cálculo de las ventas netas

Ya se pueden calcular las ventas netas:

Ventas netas Soft/Hard mes A = Previsión de ventas Soft/Hard mes A - Devoluciones Soft/Hard mes A

Fig.9.7: Fórmula para calcular las ventas netas del mes A
Fuente: Elaboración propia

Año 1, año 2, año 3

La previsión de ventas de los siguientes 3 años se hace de forma parecida a la del año 0, pero con ligeras variaciones. Los cambios que se han hecho son los siguientes (el resto se hace igual que en el año 0):

1) Cálculo de los usuarios de cada mes

Para calcular los usuarios registrados previstos para cada mes, será necesario un algoritmo creado a partir de algunos datos y variables. Estos son:

- Usuarios al principio de enero de cada año (dato que proviene del año anterior).
- Usuarios objetivo para el final de Diciembre del año próximo (es un dato que se puede variar).
- Tasa *boca/orella*: porcentaje que simula como los consumidores ejercen de emisores de la publicidad (un amigo que se lo comenta a otro). Este porcentaje afecta sólo a los usuarios nuevos durante ese mes.

Algoritmo mes A:

- Calculamos los usuarios nuevos por *boca/orella*:

Usuarios nuevos por *boca/orella* = Usuarios nuevos mes A-1 x Tasa *boca/orella*

Fig.9.8: Fórmula para calcular los usuarios nuevos por *boca/orella* del mes A
Fuente: Elaboración propia

- Calculamos los usuarios nuevos por publicidad:

$$\frac{\text{Usuarios objetivo final de año - Usuarios iniciales - Usuarios nuevos por } \textit{boca/orella}}{\text{meses que quedan para acabar el año (incluyendo el mes A)}}$$

Fig.9.9: Fórmula para calcular los usuarios nuevos por publicidad del mes A
Fuente: Elaboración propia

- Calculamos el total de usuarios nuevos del mes A

$$\text{Usuarios nuevos mes A} = \text{Usuarios nuevos por } \textit{boca/orella} + \text{Usuarios nuevos por publicidad}$$

Fig.9.10: Fórmula para calcular los usuarios nuevos por publicidad del mes A
Fuente: Elaboración propia

- Ya se pueden calcular los usuarios a final de mes y el promedio de usuarios de cada mes:

$$\text{Usuarios final de mes} = \text{Usuarios inicio de mes} + \text{Usuarios nuevos}$$

$$\text{Usuarios promedio mes} = \frac{\text{Usuarios iniciales mes} + \text{Usuarios finales mes}}{2}$$

Fig.9.11: Fórmulas para calcular los usuarios a final de mes y los usuarios promedio
Fuente: Elaboración propia

2) El factor de Soft/Hard se puede variar mes a mes (en el año 0 se podía variar pero se usaba el mismo para los dos meses)

9.2. Objetivos estratégicos

En este apartado se pretende explicar los objetivos principales y secundarios que se esperan alcanzar cada año.

Año 2008

El año 2008 está compuesto por los meses de noviembre y diciembre. Es una etapa de lanzamiento de dos meses.

Los objetivos principales para estos dos meses son:

- Arrancar la operativa del negocio y probar su funcionalidad ante incidencias no contempladas.
- Generar una base de datos de nuevos usuarios con 3.000 registros.
- Incorporar capital externo que financie las operaciones del 2009.

A parte de los objetivos principales se contemplan también los siguientes objetivos secundarios:

- Generar unos ingresos netos cercanos a 15.000 €.
- Buscar nuevos distribuidores que aporten contenido para 2009.

Año 2009

El año 2009 se prevé la entrada de capital externo que aportará suficientes recursos para generar la captación de nuevos usuarios registrados.

Los objetivos principales que se esperan alcanzar durante este año son:

- Posicionar a Outletic como una Web de referencia en temas relacionados con outlets *online* y con los deportes a nivel nacional.
- Aumentar la base de datos de usuarios registrados hasta los 300.000 usuarios a finales de año.
- Activar otras fuentes de ingresos (publicidad en la Web, *hosting*, intermediación).
- Generar como mínimo 8 campañas al mes.
- Generar la comunidad Outletic

Los objetivos secundarios que también se esperan lograr son:

- Generar ventas de los artículos devueltos.
- Gestionar de manera eficiente el cambio técnico y de gestión producido por el aumento de usuarios/ventas.
- Incorporar una rama comercial en el norte de la península para que genere contenido.
- Elaborar estudios de mercado para el lanzamiento de Outletic en el extranjero.
- Establecer una oficina física (se prevé establecerla en mazo del 2009)

Año 2010

Los objetivos principales para este año son:

- Aumentar la base de datos de UR hasta los 500.000.
- Abrir fronteras a Portugal y penetrar en el mercado
- Generar *cash flows* positivos.
- Consolidar la marca Outletic

Año 2011

- Mantener los ratios de penetración de ventas por usuarios en el mercado español.

- Seguir creciendo en el mercado Portugués.
- Tener 750.000 usuarios registrados.
- Aumentar los beneficios.
- Controlar los costes fijos

9.3. Desarrollo de negocio

En este apartado se describe el desarrollo de negocio de cada año.

9.3.1. Año 2008

Ventas y costes

Como ya se ha comentado, el año 2008 es el de lanzamiento. Contempla sólo los meses de noviembre y diciembre. Se debe tener en cuenta que en este periodo la empresa realizará las inversiones iniciales.

El día 0, Outletic ya habrá realizado varias acciones para captar usuarios y se pondrán en marcha varias acciones con la misma finalidad que perdurarán hasta el mes de enero.
Se pretende que los usuarios registrados a finales del 2008 sean de 3.000, aunque para considerar las ventas del mes de noviembre y diciembre se han considerado 900 de media y 2.100 respectivamente (promedio entre los usuarios iniciales y finales de cada mes).

A partir de los usuarios registrados se han considerado factores de penetración de compra del 12% en artículos Soft y un 3% en Hard con un 1/90 de éxito por campaña. Datos que son muy conservadores pero totalmente ajustados a la realidad de los mercados outlets *online*.
Los ratios de devolución se sitúan cerca del 6%, hecho que en dos meses de poca actividad de facturación no suponen mucha cantidad de stock.
Todo ello, con unos precios medios por artículo de 30€ en Soft y 100 en Hard suponen unos ingresos netos cercanos a los 12.000 € durante el año 2008 (2.000 en noviembre y 10.000 en Diciembre).
Las siguientes tablas muestran los factores considerados y las ventas previstas para el año 2008:

Usuarios objetivo final de año	3.000
Factor de Soft	12%
Factor de Hard	3%
Éxito por campaña	90
Ratio devolución Soft	5%
Ratio devolución Hard	1%
Devolución fallo proveedor	20%
Número de campañas Noviembre	8
Número de campañas Diciembre	12
Porcentaje de campañas Hard	20%
Precio medio campaña soft	30 €
Precio medio campaña hard	100 €

Fig.9.12: Factores considerados en el año 2008
Fuente: Elaboración propia

	Noviembre	Diciembre
Ventas soft	1.877 €	9.984 €
Ventas hard	183 €	650 €
Devoluciones soft	-94 €	-499 €
Devoluciones hard	-2 €	-7 €
Ventas netas Soft	1.783 €	9.485 €
Ventas netas Hard	182 €	644 €
TOTAL ventas netas	**1.965 €**	**10.128 €**

Fig.9.13: Ventas previstas para el año 2008
Fuente: Elaboración propia

Los márgenes operativos, según se ha pactado con los proveedores suelen estar por encima del 30%, lo que deja un cojín, no muy abultado para compensar gastos fijos.

Los gastos fijos que se han considerado son los siguientes:

- Mantenimiento de Web y de *hosting* estarán externalizados desde un principio con unos gastos de 2180€/mes y 900€/año respectivamente.
- Las acciones de publicidad tendrán un gasto de 15.300 € los cuales están detallados en el plan de marketing (apartado de comunicación).
- Se contemplan alquileres en concepto de alguna furgoneta en ocasiones variadas.
- Se considera una partida de 800 € para gastos extraordinarios durante el periodo inicial.

La siguiente tabla muestra los gastos fijos considerados en el año 0.

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES	%
Coste Sueldos y Salarios	1.000	1.000	2.000	13,28%
Coste SS a cgo. Empresa	300	300	600	3,98%
Gastos extraordinarios	1.325	400	1.725	11,45%
Coste Teléfono uso genérico		700	700	4,65%
Mantenimineto técnico	2.180	2.180	4.360	28,95%
Hosting	75	75	150	1,00%
Publicidad, promoción Att. Clientes	8.300	7.000	15.300	101,60%
Prima de seguro	1.200		1.200	7,97%
Alquileres	250	250	500	3,32%
Asesorias varias	17.240	-	17.240	114,48%
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	24	24	48	0,32%
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	646	646	1.291	8,57%
Total Costes Fijos o de Estructura	**32.540**	**12.575**	**45.114**	**299,57%**

Fig.9.14: Costes fijos año 2008
Fuente: Elaboración propia

Inversiones Iniciales:

En este primer año debe afrontarse la inversión inicial, se han considerado los siguientes:

- Gastos de notario y de constitución, que ascienden a unos 1.625 €
- La construcción de la Web realizada por una empresa externa, que son 17.000€.
- Alguna acción publicitaria antes de lanzar la Web, 300€.
- Los estudios de mercado y de comunicación para lanzar la Web realizados por una empresa externa: 17.000€.
- Gastos comerciales incurridos antes de la constitución de la empresa.
- Un ordenador, 925€

La siguiente tabla muestra las inversiones iniciales que se han considerado:

	Base Imponible	IVA 16%	Total
Gtos de constitución	750		750
Gtos. Notario y jurídicos	875	140	1.015
Aplicaciones informáticas	17.240	2.758	19.998
Acciones Publicitaris	300	48	348
Equipos procesos informáticos	866	139	1.005
Asesorias varias	17.240	2.758	19.998
Gastos Comerciales	925	148	1.073
TOTAL	**38.196**	**5.991**	**44.187**

Fig.9.15: Inversiones iniciales
Fuente: Elaboración propia

Tesorería

El hecho de tener que afrontar todas las inversiones iniciales más la puesta en marcha del negocio, hace que sea necesario que aparte de los 3.000€ de capital social de la empresa, el accionista deba invertir 61.000€ para paliar la necesidad financiera de la empresa.

Resultados

El resultado de explotación y del ejercicio son negativos (de aproximadamente -41.000€).

Resultado Neto de Explotación	**-31.942**	**-9.505**	**-41.447**	**-275,22%**
Ingresos Financieros	-	-	-	0,00%
Gastos Financieros			-	0,00%
Resultados antes de Impuestos	**-31.942**	**-9.505**	**-41.447**	**-275,22%**
Impuesto s/Sociedades	-	-	-	**0,00%**
Resultados post Impuestos	**-31.942**	**-9.505**	**-41.447**	**-275,22%**

Fig.9.16: Resumen de los resultados del ejercicio
Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Año 2009

Ventas y costes

El plan de ventas del 2009 contempla sobrepasar los dos millones de euros netos en facturación en diversos conceptos, aunque será el concepto de la venta *online* el que va aportar casi el 80% de las ventas.

Uno de los objetivos para este año es conseguir tener una base de datos con 300.000 usuarios. La intención es conseguirlos de manera paulatina mediante acciones de captación de usuarios. Para ello se asigna una partida presupuestaria cercana a los 600.000€.

Las ventas se irán incrementando proporcionalmente al número de usuarios registrados, pero considerando siempre los factores limitativos impuestos, como por ejemplo un éxito por campaña de 1 de cada 120 o que sólo compran 4 veces al año por el canal *online*. Se debe considerar, igualmente, que al ir aumentando el número de usuarios registrados los factores de éxito de penetración de la compra irán disminuyendo debido al comportamiento de inscripción de muchos de ellos (sólo dan su mail por entrar en sorteos o por ser afiliado a un club de venta). También se han considerado factores de penetración distintos para cada mes (varían en función de las promociones que se ofrezcan,…)
En la partida de transportes, Outletic prevé sacar un diferencial de un o dos puntos respecto a su contratación. El transporte de las instalaciones del proveedor hasta la central logística siempre la abonará el propio proveedor, aunque si en algún caso la tuviera que abonar Outletic ya se aprovisionará un fondo en los gastos extraordinarios.
Los factores considerados para este año son:

Usuarios objetivo final de año	300.000
Tasa boca /orella	8%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Factor de Soft	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	6,00%	3,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Factor de Hard	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Éxito por campaña	120
Ratio devolución Soft	3%
Ratio devolución Hard	1%
Devolución fallo proveedor	20%

Número de campañas al mes	8	8	8	10	11	12	8	3	12	10	11	11

Porcentaje de campañas Hard	15%	
Precio medio campaña soft	30 €	
Precio medio campaña hard	125 €	
Margen comercial Soft	30%	Promedio del margen de los productos Soft
Margen comercial Hard	15%	Promedio del margen de los productos Hard
Venta Transporte soft	9,25 €	Precio al que se cobra el transporte Soft
Venta Transporte hard	12,00 €	Precio al que se cobra el transporte Hard
Coste Trasnporte soft	9,00 €	Precio al que se paga el transporte Soft
Coste Transporte hard	11,00 €	Precio al que se paga el transporte Hard
Coste por usuario	2,00 €	Precio medio para obtener un nuevo ususario

Fig.9.17: Factores considerados para el año 2009
Fuente: Elaboración propia

Se debe considerar una acción comercial que agregará contenidos y acciones de captación de usuarios en la zona norte de España. Los variables han sido calculados mediante un algoritmo que calcula el 15% de las ventas de cada campaña aportada por esta persona, ajena totalmente a la empresa.

A partir del mes de setiembre se prevé que aparezcan otras fuentes de ingresos como la intermediación (se ha considerado un 1% de las ventas), el *posting* de *microsites* o la publicidad, frutos todos ellos de la puesta en marcha de modelos de negocio alternativos. Son acciones que se pondrán en marcha cuando se alcance un número de usuarios importantes y la Web tenga el suficiente renombre como para poder captar la atención de tiendas físicas para que puedan poner en el escaparate de Outletic sus stocks.
Los márgenes operativos cercanos al 30% se van a mantener.
Con estos datos la previsión de ventas para este año queda de la siguiente manera:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Ventas soft	2.970 €	15.934 €	42.550 €	109.427 €	184.007 €	279.700 €	129.375 €	10.676 €	391.207 €	305.239 €	408.523 €	445.258 €	**2.324.867 €**
Ventas hard	195 €	1.046 €	2.793 €	5.747 €	8.786 €	12.242 €	9.909 €	2.617 €	19.976 €	18.703 €	22.756 €	24.803 €	**129.574 €**
Devoluciones soft	-89 €	-478 €	-1.277 €	-3.283 €	-5.520 €	-8.391 €	-3.881 €	-320 €	-11.736 €	-9.157 €	-12.256 €	-13.358 €	**-69.746 €**
Devoluciones hard	-2 €	-10 €	-28 €	-57 €	-88 €	-122 €	-99 €	-26 €	-200 €	-187 €	-228 €	-248 €	**-1.296 €**
Ventas netas Soft	2.881 €	15.456 €	41.274 €	106.144 €	178.487 €	271.309 €	125.494 €	10.356 €	379.471 €	296.082 €	396.267 €	431.900 €	**2.255.121 €**
Ventas netas Hard	193 €	1.036 €	2.766 €	5.690 €	8.698 €	12.119 €	9.810 €	2.591 €	19.776 €	18.516 €	22.529 €	24.555 €	**128.278 €**

Fig.9.18: Desglose de ventas año 2009
Fuente: Elaboración propia

Los gastos fijos contemplados para este año son los siguientes:

- La inversión en publicidad debidamente distribuida según las acciones de captación de usuarios registrados.
- Los sueldos correspondientes a trabajadores de la empresa, detallados en el plan organizativo (debido al aumento de usuarios será necesario contratar más personal, lo cual supondrá un aumento de los costes en sueldos y salarios).
- Se asigna una provisión de 2.000 € mensuales en conceptos de gastos extraordinarios.
- Se considera un aumento en los mantenimientos de Web y de *hosting* debido al incremento de trabajo y de servicio en estas áreas.
- Los alquileres contemplan el alquiler de una oficina física.
- Se destina una partida de 72.120 € a asesorías, en concepto de estudios de mercado, controles de gestión y gestión de la comunicación y del marketing de la empresa.

	2.009	%
Coste Sueldos y Salarios	131.600	4,15%
Coste SS a cgo. Empresa	20.845	0,66%
Gastos extraordinarios	24.000	0,76%
Coste Teléfono uso genérico	12.000	0,38%
Mantenimineto técnico	27.000	0,85%
Hosting	5.000	0,16%
Publicidad, promoción Att. Clientes	594.000	18,71%
Prima de seguro	3.000	0,09%
Alquileres	24.000	0,76%
Asesorias varias	72.120	2,27%
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	289	0,01%
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	7.747	0,24%
Total Costes Fijos o de Estructura	**921.601**	**29,03%**

Fig.9.19: Gastos fijos considerados en el año 1
Fuente: Elaboración propia

Resultados

Este segundo año se vuelven a cosechar unos resultados de explotación y del ejercicio negativos, de unos -314.000€, esto se debe principalmente al gasto necesario en publicidad para lograr alcanzar los 300.000 usuarios registrados.
Los resultados para este año son los siguientes:

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Resultado Neto de Explotación	-25.594	-77.872	-73.101	-57.667	-35.750	-12.067	-49.780	-81.495	24.950	333	29.551	44.446
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros												
Resultados antes de Impuestos	-25.594	-77.872	-73.101	-57.667	-35.750	-12.067	-49.780	-81.495	24.950	333	29.551	44.446
Impuesto s/Sociedades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados post Impuestos	-25.594	-77.872	-73.101	-57.667	-35.750	-12.067	-49.780	-81.495	24.950	333	29.551	44.446

Fig.9.20: Resultados por meses del año 1
Fuente: Elaboración propia

	2.009	%
Resultado Neto de Explotación	**-314.046**	**-9,89%**
Ingresos Financieros	-	0,00%
Gastos Financieros	-	0,00%
Resultados antes de Impuestos	**-314.046**	**-9,89%**
Impuesto s/Sociedades	-	0,00%
Resultados post Impuestos	**-314.046**	**-9,89%**

Fig.9.21: Resultados del año 1
Fuente: Elaboración propia

9.3.3. Año 2010

El objetivo final es que el número de UR sea de 500.000 al finalizar el año, lo que supondría multiplicar las ventas del año anterior por 2, incluyendo las otras fuentes de ingreso que ya empiezan a tomar una mayor notoriedad en la actividad, como el *hosting*, por ejemplo.

Se han considerado variables de que un usuario sólo nos comprará 1 de cada 200 campañas, o que cada vez más, el factor de penetración de venta entre nuestros usuarios irá disminuyendo hasta un 3% a finales de año. Son variables muy conservadoras.
Los factores considerados para el año 2010 son los siguientes:

Usuarios objetivo final de año	500.000
Tasa boca /orella	8%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Factor de Soft	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	3,00%
Factor de Hard	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%

Éxito por campaña	200
Ratio devolución Soft	5%
Ratio devolución Hard	1%
Devolución fallo proveedor	20%

Número de campañas al mes	12	12	11	13	13	13	12	3	10	13	13	15

Porcentaje de campañas Hard	15%
Precio medio campaña soft	35 €
Precio medio campaña hard	125 €
Margen comercial Soft	31%
Margen comercial Hard	15%
Venta Transporte soft	9,75 €
Venta Transporte hard	12,25 €
Coste Trasnporte soft	9,00 €
Coste Transporte hard	10,00 €
Coste por usuario	2,50 €
Variables del norte	
Peso sobre campañas totales	20,00%
Porcentaje para comercial	10,00%
Otras ventas	
Ventas servicio Hosting	10%
Ventas servicio Intermediario	1%
Ventas publicidad	20%

Fig.9.22: Factores considerados para el 2010
Fuente: Elaboración propia

Los márgenes comerciales se mantienen en torno al 31% en artículos Soft.

Los otros servicios, como el transporte, hosting, publicidad,…también ven elevada su acción debido al mayor número de ventas producido por el aumento de usuarios.

Las ventas previstas para este año son las siguientes:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Ventas soft	267.322 €	285.205 €	252.196 €	369.337 €	386.237 €	402.941 €	357.378 €	23.200 €	267.192 €	467.067 €	482.034 €	495.331 €	**4.055.440 €**
Ventas hard	20.475 €	21.845 €	21.073 €	26.113 €	27.308 €	28.488 €	27.373 €	2.559 €	24.558 €	33.022 €	34.080 €	40.468 €	**307.361 €**
Devoluciones soft	-13.366 €	-14.260 €	-12.610 €	-18.467 €	-19.312 €	-20.147 €	-17.869 €	-1.160 €	-13.360 €	-23.353 €	-24.102 €	-24.767 €	**-202.772 €**
Devoluciones hard	-205 €	-218 €	-211 €	-261 €	-273 €	-285 €	-274 €	-26 €	-246 €	-330 €	-341 €	-405 €	**-3.074 €**
Ventas netas Soft	253.956 €	270.945 €	239.587 €	350.870 €	366.925 €	382.794 €	339.509 €	22.040 €	253.832 €	443.714 €	457.932 €	470.565 €	**3.852.668 €**
Ventas netas Hard	20.270 €	21.626 €	20.862 €	25.851 €	27.034 €	28.204 €	27.099 €	2.533 €	24.312 €	32.692 €	33.740 €	40.064 €	**304.288 €**

Fig.9.23: Previsión de ventas para el 2010
Fuente: Elaboración propia

El hecho de querer acabar el año con tal número de usuarios hace que la inversión en captar usuarios se eleve cerca de los 500.00€, teniendo en cuenta que cada vez más será más costosa su captación (el precio por usuario captado se ha ido aumentando, en este año se ha considerado de 2’5€).

- Salarios: el coste en salarios se ha aumentado en un 25% respecto al año anterior (aumento de los sueldos y contratación de nuevo personal)
- Gastos extraordinarios: se asignaran 3.000 € mensuales
- Los mantenimientos técnicos y soporte a las operaciones de Web ascenderán a 55.000 € anuales
- Se contempla un cambio de oficina. Alquileres 30.000 €
- Las asesoras aumentan su coste a 82.938€

La siguiente tabla muestra los costes fijos incurridos durante este año:

	2.010	%
Coste Sueldos y Salarios	164.500	3,02%
Coste SS a cgo. Empresa	49.350	0,91%
Gastos extraordinarios	36.000	0,66%
Coste Teléfono uso genérico	15.000	0,28%
Mantenimineto técnico	35.000	0,64%
Hosting	8.000	0,15%
Publicidad, promoción Att. Clientes	500.000	9,17%
Prima de seguro	4.000	0,07%
Alquileres	30.000	0,55%
Asesorias varias	82.938	1,52%
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	289	0,01%
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	7.747	0,14%
Total Costes Fijos o de Estructura	**932.823**	**17,12%**

Fig.9.24: Costes fijos del año 2010 con inversión
Fuente: Elaboración propia

Resultados

En cuanto a los resultados de explotación y del ejercicio, este año se espera conseguir por primera vez resultados positivos, de más de 220.000€ después de impuestos.
El 2010 será pues el primer año que la empresa consiga un *cash flow* positivo.

	2.010	%
Resultado Neto de Explotación	**221.473**	**4,06%**
Ingresos Financieros	-	0,00%
Gastos Financieros	-	0,00%
Resultados antes de Impuestos	**221.473**	**4,06%**
Impuesto s/Sociedades		**0,00%**
Resultados post Impuestos	**221.473**	**4,06%**

Fig. 9.25: Resultados año 2010
Fuente: Elaboración propia

9.3.4. Año 2011

El 2011 será un año en que la empresa debe asentar su posicionamiento en el mercado nacional y ampliar sus UR en Portugal, lo que va a suponer alcanzar una cifra de 750.000 usuarios registrados. La inversión en publicidad será de 750.000 € para poder generar tal cantidad de UR, pues se considerará que penetrar en ciertos mercados va a generar un coste de adquisición de UR de 3€ por cada uno.

Se ha mantenido el factor de penetración de ventas por UR en un 3% en todos los meses, así como el éxito de campaña en un 1/200, variables que provocan que las ventas sean contenidas. Se ha propuesto mantener el margen comercial cercano al 30%, como en anteriores años.
Los factores considerados para este año son:

Usuarios objetivo final de año	750.000
Tasa boca /orella	7%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Factor de Soft	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Factor de Hard	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%

Éxito por campaña	200
Ratio devolución Soft	5%
Ratio devolución Hard	1%
Devolución fallo proveedor	20%

Número de campañas al mes	14	14	13	14	15	14	13	6	13	14	15	15

Porcentaje de campañas Hard	15%
Precio medio campaña soft	35 €
Precio medio campaña hard	130 €
Margen comercial Soft	32%
Margen comercial Hard	15%
Venta Transporte soft	9,75 €
Venta Transporte hard	12,25 €
Coste Trasnporte soft	9,00 €
Coste Transporte hard	10,50 €
Coste por usuario	3,00 €
Variables del norte	
Peso sobre campañas totales	20,00%
Porcentaje para comercial	10,00%
Otras ventas	
Ventas servicio Hosting	10%
Ventas servicio Intermediario	1%
Ventas publicidad	20%

Fig.9.26: Factores para el año 2011
Fuente: Elaboración propia

Destacar que cada vez más las ventas procedentes de otros canales van a ir en aumento, fruto de el número elevado de UR y de visitas a la página.

Las ventas esperadas para este año son:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Ventas soft	452.631 €	477.460 €	427.701 €	514.028 €	610.527 €	549.464 €	488.797 €	107.279 €	518.188 €	617.510 €	727.276 €	744.675 €	**6.235.536 €**
Ventas hard	29.433 €	31.047 €	29.951 €	33.425 €	37.053 €	35.729 €	34.229 €	11.720 €	36.288 €	40.154 €	44.139 €	45.195 €	**408.364 €**
Devoluciones soft	-22.632 €	-23.873 €	-21.385 €	-25.701 €	-30.526 €	-27.473 €	-24.440 €	-5.364 €	-25.909 €	-30.875 €	-36.364 €	-37.234 €	**-311.777 €**
Devoluciones hard	-294 €	-310 €	-300 €	-334 €	-371 €	-357 €	-342 €	-117 €	-363 €	-402 €	-441 €	-452 €	**-4.084 €**
Ventas netas Soft	430.000 €	453.587 €	406.316 €	488.327 €	580.000 €	521.991 €	464.357 €	101.915 €	492.278 €	586.634 €	690.912 €	707.442 €	**5.923.759 €**
Ventas netas Hard	29.138 €	30.737 €	29.652 €	33.091 €	36.683 €	35.372 €	33.887 €	11.602 €	35.925 €	39.753 €	43.698 €	44.743 €	**404.281 €**

Fig.9.27: Ventas previstas para el año 2011
Fuente: Elaboración propia

El coste de sueldos y salarios se ha considerado con un incremento del 30% respecto al año anterior.

Los costes en publicidad para captar nuevos clientes serán de 750.000€. Por tanto los costes para este año quedan de la siguiente manera:

	2.011	%
Coste Sueldos y Salarios	213.850	2,58%
Coste SS a cgo. Empresa	64.155	0,77%
Gastos extraordinarios	40.000	0,48%
Coste Teléfono uso genérico	16.000	0,19%
Mantenimineto técnico	42.000	0,51%
Hosting	9.000	0,11%
Publicidad, promoción Att. Clientes	750.000	9,05%
Prima de seguro	4.000	0,05%
Alquileres	33.000	0,40%
Asesorias varias	95.379	1,15%
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	241	0,00%
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	6.456	0,08%
Total Costes Fijos o de Estructura	**1.274.080**	**15,37%**

Fig.9.28: Gastos fijos del año 2011
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de explotación y del ejercicio para este año serán otra vez positivos, y por primera vez deberá pagarse el impuesto de sociedades (el 25% de los resultados de los últimos 3 años, que asciende en total a 106.166€)

	2.011	%
Resultado Neto de Explotación	**513.191**	**6,19%**
Ingresos Financieros	-	0,00%
Gastos Financieros	-	0,00%
Resultados antes de Impuestos	**513.191**	**6,19%**
Impuesto s/Sociedades	**105.155**	**1,27%**
Resultados post Impuestos	**408.036**	**4,92%**

Fig.9.29: Resultados del año 2011
Fuente: Elaboración propia

9.4. Proyecto de inversión

En este apartado se pretende mostrar el proyecto de inversión considerando como horizonte temporal el 2011.

FONS INVERTITS	2008	2.009	2.010	2.011
Pagament de despeses de constitució	1.625			
Aplicaciones informáticas	17.240			
Equipos procesos informáticos	866			
Proveedors	-709	-144.087	-110.873	-271.400
TOTAL	19.022	-144.087	-110.873	-271.400
FONS GENERATS				
Vendes	15.060	3.174.341	5.450.170	8.289.009
Costos variables	11.393	2.566.786	4.295.873	6.501.738
Marge de contribució	3.667	607.555	1.154.297	1.787.271
Coste Sueldos y Salarios	2.000	131.600	164.500	213.850
Coste SS a cgo. Empresa	600	20.845	49.350	64.155
Gastos extraordinarios	1.725	24.000	36.000	40.000
Coste Teléfono uso genérico	700	12.000	15.000	16.000
Mantenimineto técnico	4.360	27.000	35.000	42.000
Hosting	150	5.000	8.000	9.000
Publicidad, promoción Att. Clientes	15.300	594.000	500.000	750.000
Prima de seguro	1.200	3.000	4.000	4.000
Alquileres	500	24.000	30.000	33.000
Asesorias varias	17.240	72.120	82.938	95.379
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	48	289	289	241
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	1.291	7.747	7.747	6.456
BAI	-41.447	-314.046	221.473	513.191
Impostos	0	0	77.516	179.617
BDI	0	-314.046	143.958	333.574
Amortitzacions (-)	1.339	8.035	8.035	6.696
Valor terminal				
TOTAL	**0**	**-306.010**	**151.993**	**340.270**

FLUX DE CAIXA	**-19.022**	**-161.924**	**262.866**	**611.670**
FLUX DE CAIXA ACUMULAT	**-19.022**	**-180.946**	**81.920**	**693.590**

Cost de capital (K)	**29,13%**

VAN	**297.300 €**
TIR	**145%**
Pay Back	**1,69**

Fig.9.30: Proyecto de inversión
Fuente: Elaboración propia

Los flujos de caja obtenidos han sido de -19.022€, -161.924€, 262.866€ y 611.670€.

Como ya se había comentado, el 2010 es el primer año que se obtiene un *cash flow* positivo.

Destaca también la gran liquidez que tendría la empresa en el 2011, con un *cash flow* de más de 610.000€

El coste del capital se ha considerado de un 29’13% (en el apartado de la financiación se detalla como se ha obtenido).

Con los flujos de caja obtenidos y el coste de capital considerado, se ha obtenido Valor actual Neto (VAN) de 510.576 € y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 145%.

Por lo que hace al periodo de retorno, se ha obtenido un *pay back* de 1’69 años.

9.5. Punto muerto

El umbral de rentabilidad se ha calculado considerando las ventas y los costes variables como si fueran unitarios, y nos indica el volumen de ventas necesarias para alcanzar el punto muerto y a partir del cual se obtendrán beneficios.

Esta primera gráfica del punto muerto, nos muestra la evolución durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa (los 2 meses del 2008 y los 12 del 2009)

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Ventas	2.362	12.203	6.434	11.982	24.220	50.992	82.479	122.444	58.510	67.975	179.150	139.973	185.371	200.830	1.144.924
Costes Variables	1.715	8.871	4.625	8.751	17.838	37.603	60.741	90.027	43.675	50.745	125.565	98.581	130.185	141.003	819.925
Costes Fijos	32.373	12.408	16.045	34.220	34.757	35.694	34.444	35.144	33.799	34.393	32.898	33.259	33.843	30.639	433.917
Costes Totales	34.088	21.278	20.669	42.971	52.595	73.297	95.185	125.171	77.475	85.138	158.464	131.840	164.028	171.643	1.253.842
Umbral Ventas	118.133	45.435	57.058	126.897	131.904	135.944	130.691	132.745	133.313	135.687	109.989	112.470	113.680	102.853	1.586.798

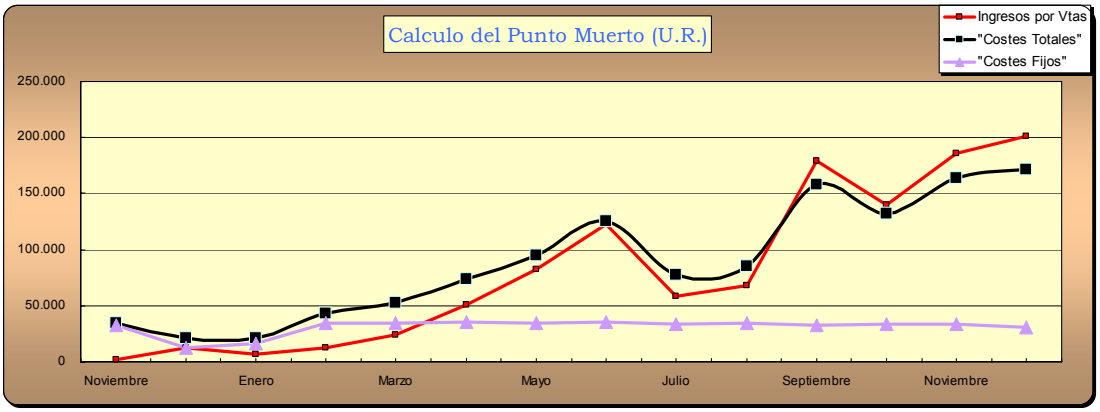


Fig.9.31: Punto muerto 2008 y 2009
Fuente: Elaboración propia

Como se podrá apreciar en la siguiente figura, los ingresos por ventas superan en algunos meses el umbral de rentabilidad, pero en promedio no lo superan.

La siguiente figura nos muestra la evolución del punto muerto durante los 4 años planificados.

	1er Any	2on ANY	3er ANY	4rt Any	Totals
Vendes	15.060	3.174.341	5.450.170	8.289.009	16.928.578
Costos Variables	11.393	2.566.786	4.295.873	6.501.738	13.375.789
Costos Fixos	45.114	921.601	932.823	1.274.080	3.173.618
Costos Totals	56.507	3.488.386	5.228.696	7.775.818	16.549.407
Benefici/Pèrdua	(41.447)	(314.046)	221.473	513.191	379.171
Llindar Ventes €	185.269	4.815.160	4.404.453	5.908.931	15.121.876
Ingressos - Llindar	(170.209)	(1.640.820)	1.045.717	2.380.078	1.806.702

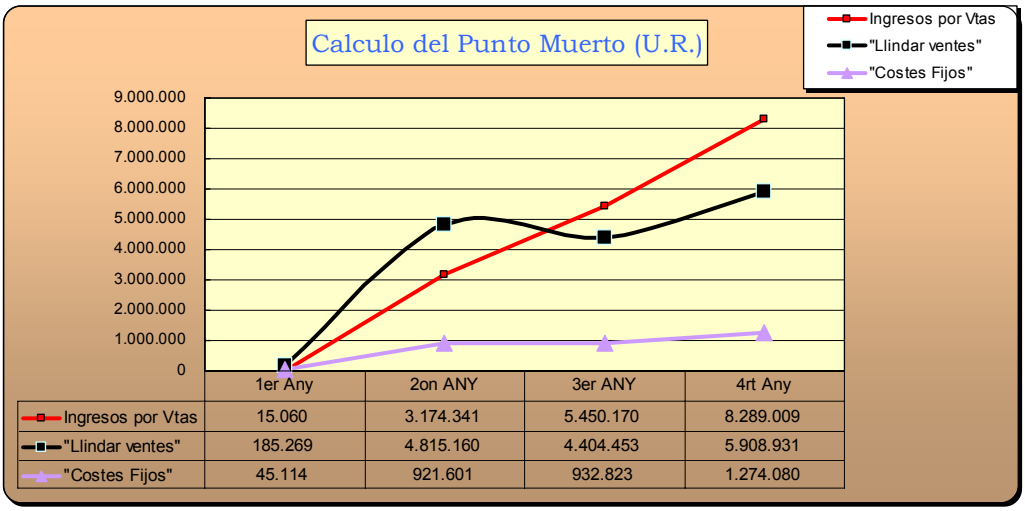


Fig.9.32: Evolución del punto muerto los 4 primeros años
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura, los ingresos por ventas superan el umbral de rentabilidad (se empieza a obtener beneficio) a principios del tercer año, a partir de entonces se mantienen siempre por encima y con una tendencia creciente (un pendiente positivo).
Los costes fijos se mantienen más o menos constantes (dentro de un margen) desde el segundo año.
Por su parte, el umbral de rentabilidad crece hasta el segundo año, luego disminuye y vuelve aumentar por encima del segundo año.
No obstante, la máxima diferencia entre los ingresos por ventas y el umbral de rentabilidad se produce en el cuarto año.

9.6. Financiación

La empresa necesita 460.000€ para financiar los primeros 14 meses (2008 y 2009). Se prevé obtener este dinero de la siguiente manera:

- 120.000€ de capital propio invertido (con un coste de capital del 55%).
- 100.000€ invertidos por los inversores en Enero del 2009 (con un coste del capital del 20%).
- 240.000€ invertidos por los inversores en Agosto del 2009 (con un coste del capital del 20%).

A partir del 2010 la empresa ya obtiene los suficientes recursos como para autofinanciarse.

9.7. Resumen global

	2.008	%	2.009	%	2.010	%	2.011	%	ACUMULADO TOTAL	%
Ventas										
Ventas línea Soft	11.861	78,76%	2.324.867	73,24%	4.055.440	74,41%	6.235.536	75,23%	**12.627.705**	**74,59%**
Ventas línea Hard	833	5,53%	129.574	4,08%	307.361	5,64%	408.364	4,93%	**846.133**	**5,00%**
Ventas devoluciones	-		-							
Devoluciones ventas soft	- 593	-3,94%	- 69.746	-2,20%	- 202.772	-3,72%	- 311.777	-3,76%	**- 584.888**	**-3,46%**
Devoluciones ventas hard	- 8	-0,06%	- 1.296	-0,04%	- 3.074	-0,06%	- 4.084	-0,05%	**- 8.461**	**-0,05%**
Ingerso por transportes soft	2.866	19,03%	716.834	22,58%	1.129.730	20,73%	1.737.042	20,96%	**3.586.473**	**21,19%**
Ingreso por transportes hard	100		51.829	1,63%	107.577	1,97%	142.927	1,72%	**302.433**	**1,79%**
Ventas servicio Hosting			1.636	0,05%	4.363	0,08%	6.644	0,08%	**12.643**	**0,07%**
Ventas servicio Intermediario			16.365	0,52%	43.628	0,80%	66.439	0,80%	**126.432**	**0,75%**
Ventas publicidad			4.277	0,13%	7.916	0,15%	7.916	0,10%	**20.109**	**0,12%**
TOTAL INGRESOS BRUTOS	**15.060**	**100,00%**	**3.174.341**	**100,00%**	**5.450.170**	**100,00%**	**8.289.009**	**100,00%**	**16.928.578**	**100,00%**
Costes Variables de Adquisición										
Coste mercancias soft	7.947	52,77%	1.627.407	51,27%	2.798.254	51,34%	4.240.165	51,15%	**8.673.773**	**51,24%**
Coste mercancias hard	558	3,71%	110.138	3,47%	261.257	4,79%	347.110	4,19%	**719.063**	**4,25%**
Coste transporte soft	2.795	18,56%	701.645	22,10%	1.053.256	19,33%	1.619.458	19,54%	**3.377.154**	**19,95%**
Coste transporte hard	92	0,61%	47.533	1,50%	87.822	1,61%	122.575	1,48%	**258.023**	**1,52%**
Total Costes Variables Operativos	**11.393**	**75,65%**	**2.486.723**	**78,34%**	**4.200.589**	**77,07%**	**6.329.307**	**76,36%**	13.028.012	**76,96%**
MARGEN BRUTO OPERATIVO	**3.667**	**24,35%**	**687.618**	**21,66%**	**1.249.580**	**22,93%**	**1.959.701**	**23,64%**	3.900.567	**23,04%**
Costes Variables Comerciales										
Variables comerciales	-	0,00%	80.063	2,52%	95.283	1,75%	172.431	2,08%	**347.777**	**2,05%**
Total Costes Variables Comerciales	**-**	**0,00%**	**80.063**	**2,52%**	**95.283**	**1,75%**	**172.431**	**2,08%**	**347.777**	**2,05%**
MARGEN BRUTO COMERCIAL	**3.667**	**24,35%**	**607.555**	**19,14%**	**1.154.297**	**21,18%**	**1.787.271**	**21,56%**	3.552.790	**20,99%**
Costes Fijos o de Estructura										
Coste Sueldos y Salarios	2.000	13,28%	131.600	4,15%	164.500	3,02%	213.850	2,58%	511.950	**3,02%**
Coste SS a cgo. Empresa	600	3,98%	20.845	0,66%	49.350	0,91%	64.155	0,77%	134.950	**0,80%**
Gastos extraordinarios	1.725	11,45%	24.000	0,76%	36.000	0,66%	40.000	0,48%	101.725	**0,60%**
Coste Teléfono uso genérico	700	4,65%	12.000	0,38%	15.000	0,28%	16.000	0,19%	43.700	**0,26%**
Mantenimineto técnico	4.360	28,95%	27.000	0,85%	35.000	0,64%	42.000	0,51%	108.360	**0,64%**
Hosting	150	1,00%	5.000	0,16%	8.000	0,15%	9.000	0,11%	22.150	**0,13%**
Publicidad, promoción Att. Clientes	15.300	101,60%	594.000	18,71%	500.000	9,17%	750.000	9,05%	1.859.300	**10,98%**
Prima de seguro	1.200	7,97%	3.000	0,09%	4.000	0,07%	4.000	0,05%	12.200	**0,07%**
Alquileres	500	3,32%	24.000	0,76%	30.000	0,55%	33.000	0,40%	87.500	**0,52%**
Asesorias varias	17.240	114,48%	72.120	2,27%	82.938	1,52%	95.379	1,15%	267.677	**1,58%**
Dotac. Amortiz. Inmov. Material	48	0,32%	289	0,01%	289	0,01%	241	0,00%	866	**0,01%**
Dotac. Amortiz. Inmov. Inmaterial	1.291	8,57%	7.747	0,24%	7.747	0,14%	6.456	0,08%	23.240	**0,14%**
Total Costes Fijos o de Estructura	**45.114**	**299,57%**	**921.601**	**29,03%**	**932.823**	**17,12%**	**1.274.080**	**15,37%**	3.173.618	**18,75%**
Resultado Neto de Explotación	**-41.447**	**-275,22%**	**-314.046**	**-9,89%**	**221.473**	**4,06%**	**513.191**	**6,19%**	379.171	**2,24%**
Ingresos Financieros	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	**-**	**0,00%**
Gastos Financieros	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	**-**	**0,00%**
Resultados antes de Impuestos	**-41.447**	**-275,22%**	**-314.046**	**-9,89%**	**221.473**	**4,06%**	**513.191**	**6,19%**	379.171	**2,24%**
Impuesto s/Sociedades	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**		**0,00%**	**105.155**	**1,27%**	**132.710**	**0,78%**
Resultados post Impuestos	**-41.447**	**-275,22%**	**-314.046**	**-9,89%**	**221.473**	**4,06%**	**408.036**	**4,92%**	**274.017**	**1,62%**

Fig.6.33: Cuenta de explotación de los 4 primeros años
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Una vez finalizado el presente plan de negocios se llega a la conclusión de que es viable la idea planteada y que existe un lugar en el mercado para el desarrollo de este negocio.

A continuación se muestra un resumen extraído de cada uno de los apartados que forman parte de este proyecto:

En el análisis del entorno se ha visto como por un lado se está produciendo un aumento en la penetración y el uso de Internet (y consecuentemente un aumento de las compras online) y por el otro lado, un gran éxito de los outlets (tanto físicos como online), motivado entre otras causas por la recesión económica actual.
Estos argumentos favorecen el desarrollo de empresas como Outletic.

En la segmentación del mercado realizada en el plan de marketing se ha visto como sólo dos de los 6 grupos no forman parte de nuestro *target* (aquellos que no compran por Internet). El resto de grupos se han mostrado interesados en un promedio cercano al 30% (el 30% de los encuestados estaba interesado en recibir información). Lo cual demuestra la oportunidad de negocio que existe.

Los procesos de la empresa no se prevé que varíen mucho durante los primeros años de actividad. No obstante, a medida que aumenten las ventas se deberá ir modificando el organigrama de la empresa.

Finalmente, del plan económico y financiero se concluye que la empresa es viable económicamente según las previsiones realizadas.
Para financiar los primeros 14 meses la empresa necesita 460.000€, a partir de ese momento la empresa genera suficientes recursos para autofinanciarse.

Agradecimientos

Antes de cerrar este proyecto que significará el fin de este ciclo como estudiante de Ingeniería Industrial me gustaría agradecer a todas aquellas personas que me han ayudado a realizarlo.

En primer lugar me gustaría darle las gracias a mi director del proyecto, el señor Iván Argilés, por haber confiado en mí para la realización de este plan de negocio, por su ayuda e implicación,… pero sobretodo por la experiencia y conocimientos que me ha aportado la realización de este proyecto.

También me gustaría agradecer a mi familia, a mi novia y a mis amigos su ayuda en todo el transcurso del proyecto, solucionándome dudas, apoyándome en los momentos de indecisión y nerviosismo, aportando críticas constructivas,…

A todos ellos, y a todos aquellos que hayan aportado algún granito de arena (por pequeño que sea) en la realización de este proyecto, MUCHAS GRACIAS.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

[Ref.1] KOTLER, P (et.al). *Introducción al Marketing*. Segunda edición europea. Madrid, Prentice Hall Europe, 2006.

[Ref.2] http://www.derecho.com 30 de Septiembre de 2008. Web donde se recogen las publicaciones del Boletín Oficial del Estado.

[Ref.3] http://civil.udg.edu/normacivil/estatal/contract/LSSI.htm 30 de Septiembre de 2008. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

[Ref.4] http://www.ine.es 2 de Octubre de 2008 Web oficial del Instituto Nacional de Estadística.

[Ref.5] http://www.estudiogeneraldeinternet.com 5 de Octubre de 2008. Web de la empresa de estudios de mercado en Internet.

[Ref. 6] http://www.ipsofacto-research.com 6 de Octubre del 2008. Web de la empresa de estudios de mercado Ipsofacto, perteneciente al grupo Elogia.

[Ref.7] http://www.aas.asn.au/ 8 de Octubre. Web en el que se puede encontrar el artículo publicado por *Australian Journal of Anthropology* sobre la evolución del negocio del surf

[Ref.8] http://www.ine.es 12 de Octubre de 2008 Web oficial del Instituto Nacional de Estadística.

[Ref.9] Diario Expansión con fecha 8/02/2008

Bibliografía complementaria

- MARTINEZ COSTA, M.CARME (et.al). Apunts d'Administració y Direcció d'Empreses. Barcelona, ETSEIB, 2003.

- Apuntes de la asignatura de marketing del MBA de ESADE. Año 2003-2004.
- BRIAN FINCH. Cómo desarrollar un plan de negocios. Ediciones Gedisa, 2005.
- JOSÉ MARIA SAIZ DE VICUÑA. El plan de marketing en la práctica. Madrid, Editorial ESIC, 2006.