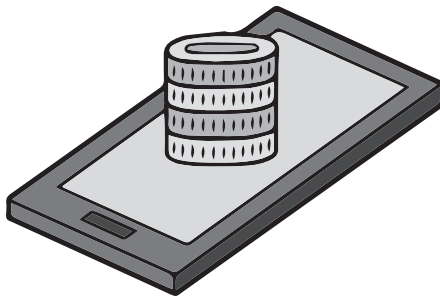


COMUNICACIÓN

JOSEP MARTÍNEZ POLO
**VENDER EN
INTERNET**

**LECCIONES Y CASOS DE ÉXITO
EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO**

Prólogo de Juanma Romero



EDITORIAL UOC



9 h

Vender en internet

Lecciones y casos de éxito en el comercio electrónico

Josep Martínez Polo

Prólogo de Juanma Romero



EDITORIAL UOC

Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: junio 2019

Primera edición digital (pdf): julio 2019

© Josep Martínez Polo, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2019

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: Reverté-Aguilar

ISBN: 978-84-9180-567-0

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada..

Josep Martínez Polo

Es profesor de Publicidad y *Marketing* Digital en la Facultad de Comunicación de la Universidad Católica de Murcia (UCAM). Forma parte del grupo de investigación Publicidad y Relaciones Públicas: redefiniciones, públicos y medios (ADPURE RESEARCH GROUP). Su trabajo se centra en el bienestar digital, el consumo colaborativo y la relación entre usuarios y plataformas de internet. Ha publicado en esta misma editorial los libros *Redes sociales para estudiantes de comunicación* (2011) y *Marketing digital, guía básica para digitalizar tu empresa* (2016).

Agradecimientos

A mi mujer, Trini, que me anima cada día a ser mejor, pero nunca me obliga a serlo. A mis hijos, Marina, Pau y Jordi que igual algún día se tropiezan con este libro y, tal vez, sonrían al ver sus nombres.

A mis editoras, Roser Leal, Meritxell Monton y Cecília Lacueva, por permitirme publicar en una editorial de prestigio y por darme la confianza que me posibilitó, tras tener una idea, transformarla en un proyecto y, finalmente, en un libro. Gracias a Reverté-Aguilar por las correcciones que han mejorado mi original.

A mis compañeros de la UCAM por ser siempre amables conmigo y respetuosos con mi trabajo. A mis alumnos por escucharme en clase y hacerme sentir cada curso más joven.

A mis amigos, del mundo real y de internet, por honrarme con su tiempo y su amistad.

A Thomas J. Peters y Robert H. Waterman (*En busca de la excelencia*), Priceonomics (*Hipster Business Models: How to make a living in the modern world*), Chris Guillebeau (*The \$100 Startup. Fire Your Boss, Do What You Love*) y Dan Provost y Tom Gerhardt (*It Will Be Exhilarating*) por la inspiración.

A Pablo, de Planeta Huerto; Jaime, de Pompeii; Marcos, de Fitness Revolucionario; Pepita, de We Are Knitters; Víctor y Pepe, de Minimalism Brand; Esme, de Muroexe; Andrés, de Wetaca y Gonzalo, de PcComponentes, por su tiempo, por contestar mis preguntas en el proceso de creación del libro y por sus sugerencias. Gracias.

A Juanma Romero, director y presentador del programa *Emprende* de TVE, por su amabilidad y disponibilidad para escribir un prólogo muy bonito a este libro.

A mis padres, a mi hermana y a nuestra familia, siempre.
Gracias.

Índice

Prólogo	11
Introducción	15
Capítulo I. Planeta Huerto.....	17
1. Diez mitos sobre el comercio electrónico	25
Capítulo II. Raw Foodie	31
Capítulo III. Pompeii.....	43
1. Instagram.....	45
2. Diez consejos para nuevos emprendedores que piensan abrir su tienda por internet	68
Capítulo IV. Minimalism Brand	69
1. Plataforma	70
2. Transparencia	71
3. Financiación	72
4. El valor de la marca	74
5. Política de afiliados	76
6. Logística.....	77
Capítulo V. We Are Knitters	83
1. Diez errores que no debes cometer en tu estrategia de comercio electrónico	91

Capítulo VI. Muroexe	93
Capítulo VII. Jimmy Lion	107
1. Diez conceptos clave sobre el <i>marketing</i> de afiliación	113
Capítulo VIII. Fitness Revolucionario	117
Capítulo IX. Wetaca	125
1. Diez modelos de negocio en línea rentables	137
Capítulo X. PcComponentes	139
Glosario	151

Prólogo

Josep Martínez Polo enseña en la universidad lo que yo debería haber aprendido antes de montar mi primera tienda digital, una nefasta experiencia con resultado positivo, porque de todo se aprende en esta vida y el que no aprende es porque no quiere. En su momento, dos de mis hijas y yo decidimos fabricar y vender un producto en Amazon, nos íbamos a forrar.

Elegimos un mapamundi de rascar en el que se señalan los países que has visitado, y va cambiando de color. Era un buen negocio que nos dejaba un treinta por ciento de margen de beneficio. El mapa se fabricó en China y se trajo a España para distribuirlo a través de la tienda de Amazon.

Teniendo en cuenta que lo vendíamos a algo más de doce euros, nos quedaban cuatro euros limpios por cada uno. Convencidos del negociazo que íbamos a hacer, encargamos doscientas unidades de prueba. Llegaron en agosto y a primeros de septiembre ya los teníamos en los almacenes de Amazon. A finales de octubre habíamos vendido unos ochenta, parece que el negocio no era tan bueno como pensábamos e iba exasperantemente lento. Decidimos que cerraríamos en cuanto vendiésemos todos los mapas, algo no demasiado difícil porque venían las fiestas de Navidad y seguro que podríamos deshacernos de ellos sin mayor problema.

Pero no contamos con los imponderables que aparecieron al primer descuido. El dichoso mapa venía envuelto en un cilindro de cartón al que los chinos habían puesto un dibujito

en uno de los extremos. El problema es que ese dibujo no era tal, sino un logotipo. El dueño del logotipo, que lo tenía convenientemente registrado, protestó en Amazon y a los dos días nos habían cerrado la tienda. Nos juntamos con ciento veinte mapas en el pasillo de casa. Perdimos 6.000 euros.

Pero aprendimos la lección, sabíamos todo lo que no había que hacer. ¡Ay!, si hubiese asistido a las clases de Josep, seguro que nos habría ido mejor. Nos sirvió para escribir un libro sobre el tema, que se publicó en junio de 2018, y para dar conferencias. Porque tú puedes contar cómo se hace bien, lo que se hace mal o ambas cosas.

Nosotros hemos adquirido una experiencia impagable que nos permite dar conferencias donde lo contamos todo, lo que se hizo bien, aquello en lo que fallamos y cómo se debería hacer. Siempre intentamos transmitir conocimiento y, sobre todo, sentido común. Ese sentido común que nos dice o debería decir que no nos endeudemos más de lo que nos podamos permitir perder.

Para vender el mapa habíamos seguido todos los pasos necesarios, analizando el mercado con nuestro correspondiente plan de negocio, la comunicación y el *marketing*. Nos pasábamos el día moviendo las redes sociales y utilizando todos los medios a nuestro alcance para conseguir visibilidad. El problema es que esa visibilidad no se traducía en ventas, quizá porque calculamos mal, quizá porque no supimos llegar al cliente o quizá porque teníamos que fracasar para afrontar nuestro siguiente reto con más garantías de éxito. El caso es que salió mal, pero aprendimos y nos levantamos con ganas de seguir dando guerra.

Menos mal que tuvimos la sensatez de comprar solo doscientos mapas en un primer momento, a modo de prueba. Si

hubiésemos comprado dos mil habría sido mucho peor. Y si le hubiésemos pedido prestado el dinero a un banco, todavía estaríamos devolviendo el capital y pagando sus respectivos intereses. La campaña de comunicación que hicimos fue más que digna, pero no sirvió de mucho para traducir eso en ventas.

Afortunadamente, podemos hacernos una idea de cómo y por qué triunfan algunos emprendedores gracias a los casos que encontramos en *Vender en internet. Lecciones y casos de éxito en el comercio electrónico*. Me ha llegado especialmente al corazón el caso de We Are Knitters, que ya conocía desde hace varios años, porque cuando hace seis años empecé a emitir *Emprende* en TVE, Pepita Marín participó en ese primer programa de estreno.

Desde ese momento hemos visto a muchos emprendedores que han pasado por el plató o han aparecido en diferentes reportajes. Todos tenían algo en común, su ilusión y ganas de triunfar, aunque no todos lo han conseguido, ni mucho menos. Lo cierto es que los que finalmente triunfan son una abrumadora minoría.

Los ejemplos que nos muestra Josep nos sirven como una magnífica guía de diferentes sectores, ya sea vendiendo hortalizas o kits para hacer jerséis con lana de Perú, que dicen que tiene más calidad que otras.

Se trata de ver qué ha hecho cada uno de los protagonistas de este libro y aprender de ellos, tanto de lo bueno como de lo no tan bueno, que de todo hay.

No puedo más que agradecer a Josep que me haya permitido escribir este prólogo que redacto desde el corazón, mostrando mi experiencia fallida con una tienda digital. Pero también con la satisfacción de que esa experiencia nos haya servido para montar una tienda de infoproductos.

Al fin y al cabo, no se trataba de llorar por las esquinas por nuestro fracaso, sino de buscar alternativas. Y nosotros sí las hemos encontrado. El lector seguro que también.

Muchas gracias, Josep, por ese baño de realidad y esperanza al que nos has permitido someternos.

Juanma Romero

@jromero_tv

Conferenciante | Moderador y Presentador de Eventos y Mesas
Redondas | Formo en Habilidades de Comunicación | Mentor | Escritor
| *Networker*. Director y presentador del programa *Emprende* de TVE.

Introducción

¿Cuál es el secreto del éxito para vender en internet? ¿Por qué unos proyectos consiguen salir adelante mientras que otros, de características similares, no lo consiguen? ¿Qué lecciones podemos extraer tras conocer los procesos de empresas que lo han hecho bien en este ámbito? ¿Qué es tendencia ahora en el comercio electrónico? ¿Se vislumbran en el futuro otros proyectos que puedan hacer sombra a empresas como Amazon, Alibaba o Rocket Internet, los grandes gigantes del *e-commerce*?

Este libro intenta dar respuesta a estas preguntas y, para ello, recoge la historia en profundidad diez proyectos: Planeta Huerto, Raw Foodie, Pompeii, Minimalism Brand, We Are Knitters, Muroexe, Jimmy Lion, Fitness Revolucionario, Wetaca y PcComponentes, que en pocos años han logrado posicionarse en la mente del consumidor en línea como referentes en su sector. Se trata principalmente de proyectos dirigidos de forma inicial a la población hispanohablante, aunque sean negocios con vocación universal en un mercado globalizado en el que se rompen las fronteras de la comunicación y de los puntos de venta gracias a internet.

Muchos de los casos que se muestran en el libro son *digitally native vertical brands* (DNVB), es decir, ‘marcas verticales digitalmente nativas’ o ‘marcas nativas digitales’ que se caracterizan por haber nacido en el mundo en línea y comercializarse a través de su propio canal de comercio electrónico. De esta manera, la marca suele representar no solo el producto

sino también la plataforma de venta. La verticalidad hace referencia a que se trata de marcas enfocadas en un grupo específico de productos (pueden ser carteras, gafas, zapatillas, camisetas, calcetines, etc.). En algunos casos, estas DNVB terminan evolucionando para abrir tiendas físicas.

A lo largo del contenido, el lector se encontrará, además, con soluciones para crear su propia tienda en internet y, a través de los ejemplos, entenderá cuáles son los elementos clave para que un *e-commerce* tenga éxito o fracase, así como los aspectos comerciales y legales a tener en cuenta. De igual manera, los proyectos seleccionados ofrecen un abanico muy completo tanto de los diferentes modelos de negocio en línea como de las dificultades que han ido sorteando por el camino.

Además, al final de los capítulos impares el lector encontrará contenido complementario en un formato muy actual: el decálogo. Esta ordenación jerárquica en forma de lista permitirá conocer mitos, consejos, negocios, errores, herramientas, propuestas, claves y pasos a seguir que ayudarán a emprendedores e interesados en el comercio electrónico.

Para finalizar, los lectores de *Vender en internet. Lecciones y casos de éxito en el comercio electrónico* encontrarán un glosario con más de cincuenta definiciones y conceptos sobre la materia.

Capítulo I

Planeta Huerto

Planeta Huerto es una tienda en línea especializada en productos sanos y sostenibles creada en septiembre de 2011 por dos hermanos de San Juan de Alicante, Alfonso y Pablo Sánchez. Facturó en 2017 cerca de 7,5 millones de euros. En octubre de 2018 fue adquirida por Carrefour a través de su filial Greenweez (empresa francesa líder de la venta minorista en línea de productos eco en Europa). Cuando ocurrió la venta, Planeta Huerto tenía más de 250.000 clientes y disponía de un catálogo de 35.000 referencias con dos grandes especialidades: el supermercado eco y el huerto en casa, con un destacado servicio de asesoramiento especializado a los clientes y con contenidos de calidad orientados a la vida ecológica o al consumo responsable y sostenible.

Nos ha parecido conveniente iniciar el libro con este ejemplo debido a que el proyecto lo iniciaron dos personas con sus propios medios y, poco a poco, fueron incorporando nuevos perfiles que les ayudaron en todos los aspectos, desde la atención al cliente a la logística o la facturación. La base del negocio es su tienda en línea y el *marketing* digital ha sido el principal destinatario de sus inversiones, principalmente Facebook Ads y Google Ads. Sus principales clientes están en las dos ciudades más grandes de España: Madrid y

Barcelona. Aunque cuentan que con internet puedes vender tus productos en cualquier parte del mundo.¹

El proyecto inicial era el de una tienda especializada en herramientas y productos para el cultivo de huertos ecológicos bajo el lema «Soluciones para cultivar en casa». Posteriormente se cambió a «Cultiva tu vida». Las demandas de sus clientes y la tendencia hacia un consumo responsable hicieron evolucionar a Planeta Huerto hacia el «gran almacén virtual» en el que se ha convertido. El catálogo de productos de Planeta Huerto ha ido evolucionando desde que empezaron. Al principio tenían 150 productos relacionados con el cultivo en casa que han ido desarrollando y ampliando en base a las solicitudes de los clientes: fueron añadiendo productos de jardín, de ahí dieron el salto a herramientas de bricolaje... hasta llegar a la alimentación, que actualmente es lo que más venden.

La empresa nació en septiembre de 2011, en una pequeña oficina. Un año que se recordaría por ser el año del estancamiento de la economía española, en pleno centro de la crisis económica que se inició en 2008, con la prima de riesgo de la deuda soberana del país en máximos históricos. En esa época los fundadores daban los últimos retoques a la web, que se activó el 20 de septiembre.

En un principio, Planeta Huerto era una actividad secundaria de sus fundadores, que tenían sus propios empleos por cuenta ajena. Alfonso era consultor de medioambiente y Pablo se dedicaba al *marketing* digital (primero en Grupo Ànec, una empresa de servicios de educación ambiental,

1 <http://cort.as/-ICSt>

comunicación e interpretación ambiental y luego por su cuenta bajo la marca Pasape).

En un año (septiembre de 2012) habían conseguido más de 4.000 pedidos y más de 3.000 clientes. En su blog comentaban sus sensaciones tras un año de duro trabajo:²

Ha sido un año donde hemos trabajado mucho, pero hemos aprendido muchísimo más. Estamos orgullosos de decir que poco a poco hemos ido creciendo hasta alcanzar una difusión que nunca habríamos imaginado. Hemos conocido a personas muy relevantes en el mundo de la horticultura, verdaderos divulgadores del huerto urbano y la agricultura ecológica, personas que llevan ya muchos años compartiendo sus conocimientos a través de la red, gente que nos ha ayudado a avanzar a pasos agigantados y es por ello que nos sentimos muy afortunados.

La inversión inicial fue de 10.000 euros y los emplearon en construir la web (era un desarrollo propio) y comprar mercancía.³

Ese año, planetahuerto.es contaba con cinco personas en plantilla, a la que se sumaban otros cinco colaboradores más. Contaban con la ayuda de su hermano pequeño en la gestión de los pedidos y su padre, que les ayudaba con los artículos de bonsáis. Desde el inicio, intentaron que la web no fuese un simple *e-commerce*. Además de la venta de artículos, editaban en aquella época la revista *Planeta Huerto*, en la que ofrecían información de interés relacionada con el sector. Sus clientes podían consultar la guía del «Huerto en casa», el

2 <http://cort.as/-ICTg>

3 <http://cort.as/-ICTm>

calendario de siembra o preguntarle al Dr. Huerto cualquier duda que tuviesen respecto a la gestión de su huerto. También realizaban actividades de formación relacionada con los huertos urbanos y el cultivo doméstico. Esto lo hacían porque las tiendas en línea necesitan tráfico: un blog, una guía para mejorar la experiencia con su producto, vídeos o infografías de creación propia para atraer visitantes que terminen comprando o recomendando la web a amigos y conocidos.

Cuando los pedidos de los clientes comenzaron a crecer, a mediados de 2013, decidieron trasladarse a una nave industrial y dedicarse profesionalmente a la empresa. Así, en julio de 2013, inauguraron una nave que hacía las veces de tienda en Mutxamel (Alicante). De esta manera, el establecimiento físico se convertía en un complemento de la tienda en línea y daba la posibilidad a sus clientes de conocer por ellos mismos los productos y facilitar la compra de estos.

La tienda física, según fuentes de la empresa, nunca ha supuesto más de un 2 % de la facturación.

Desde 2017, las instalaciones están en la carretera de Bacarot, 12 (Alicante). En el almacén disponen de la gran mayoría de referencias que ofrecen en la web, por lo que pueden gestionar los pedidos con total rapidez. Diariamente, varias empresas de transporte (Tipsa, Seur, GLS o Correos Express) recogen los pedidos que se preparan en el almacén y se encargan de hacerlos llegar a los clientes entre 24 y 48 horas laborables. Aunque se puedan recoger los pedidos allí, no disponen de tienda física. Es decir, se puede hacer una compra por internet y recogerla directamente en las instalaciones, pero allí no se puede comprar. Esta opción (la recogida en almacén) está disponible para todo el catálogo, salvo para productos que se envían directamente desde el provee-

dor (*dropshipping*). En una conversación con Pablo Sánchez nos indicó que esta modalidad «representa muy poco tanto en facturación, como en productos. Básicamente solo lo hacen con productos muy voluminosos donde es mucho más ágil que vayan directamente desde el proveedor». De igual manera, en las nuevas instalaciones de Bacarot ya no hay tienda física, la única opción que le dan a sus clientes es hacer el pedido por la web y recoger en las oficinas.

Como ampliaremos en sucesivos capítulos, el *dropshipping* ocurre cuando una tienda no tiene sus productos en almacén y los compra a un tercero y este lo envía directamente al cliente. Con este método, el dueño de la tienda nunca ve el producto y no llega a tener contacto con él. Únicamente sirve de intermediario. El *dropshipping* es una variante de comercio electrónico en la que la tienda en línea gestiona la atención al cliente, la facturación, y la generación de bases de datos, mientras que la empresa mayorista almacena, empaqueta y envía los artículos a nombre del comercio en línea.

En noviembre de 2018, mantuvimos una breve conversación telefónica con Pablo, uno de los fundadores, en ella le hicimos unas preguntas que amablemente nos contestó.

Una de esas preguntas tenía que ver con el hecho de estar en una zona alejada de las grandes ciudades (Barcelona o Madrid) y si esto podía influir de alguna manera (positiva o negativa) en la empresa. La respuesta de Pablo fue que con su modelo de funcionamiento eso apenas tenía repercusión. Ellos son de Alicante, así que montar el *e-commerce* desde allí era lo más natural. Otra cosa sería que tuviesen en mente entregas en el mismo día en grandes ciudades, en ese caso sí podría valorarse tener un centro logístico allí. En cualquier caso, estar en Alicante supone una ventaja en cuanto a que los costes son más económicos

(tanto el suelo industrial como los sueldos de los trabajadores así como los costes de la vida). El talento es difícil de encontrar en el sector tecnológico estés donde estés.

También le preguntamos si había cambiado la empresa desde su adquisición por Greenweez. La respuesta fue «por supuesto, pero a mejor». Seguían teniendo completa independencia de Greenweez y Carrefour, pero habían podido aprender de ellos y aprovecharse de su capacidad de compra y de conocer nuevos proveedores (tanto tecnológicos como de producto).

En cuanto a los canales de adquisición de clientes, Pablo nos indicó que el 80 % de los nuevos clientes llegaban desde Google (Ads) y un 15 % desde Facebook (Ads). Destacó que un 5 % llegaba desde plataformas de *remarketing*.

Le preguntamos también por el promedio del *ticket* medio y su respuesta fue que de unos 50 euros. La tasa de recurrencia era muy alta y eso era gracias, en su mayoría, a los productos de alimentación. Esa, según Pablo, fue una de las claves de su éxito: ofrecer productos que el consumidor tiene y quiere comprar cada semana.

En el sitio web auspiciado por Vodafone «Ideas para tu empresa» se analizan las claves del éxito de Planeta Huerto:⁴

El éxito de Planeta Huerto es el resultado de poner al cliente en el centro de su estrategia digital. Cuidar al detalle todo el proceso de compra para que la experiencia de usuario en su tienda *online* sea lo más óptima posible. Desde la navegación a la recepción del producto en veinticuatro horas y pasando por

4 <http://cort.as/-IDmY>

la conversión a compra, el proceso está cuidado al detalle. Esto deriva en que la agilidad y rapidez sean seña fundamental de Planeta Huerto. Además, se cuida un pilar cada vez más importante: la atención personalizada. Los clientes son cada vez más exigentes y esta compañía ha hecho hincapié en este aspecto.

Después de sus primeros dos años de vida, la empresa decidió expandirse a países como Portugal, Italia y Francia. Fueron elegidos estratégicamente por su cercanía con España. Con esto aumentó la facturación un 20 % más.

Su estrategia en redes sociales gira en torno a la interacción con su comunidad y al *user generated content*. De esta forma, gran parte de su contenido se genera a partir de los comentarios, preguntas o de las propuestas de los usuarios recibidos principalmente a través de sus canales en Facebook, Twitter o Instagram. Esta estrategia de contenido ha sido vital, entre otras cosas, a la hora de llegar a un mayor número de usuarios.

Gracias a esta escucha activa que han ido realizando desde su nacimiento a sus clientes, Planeta Huerto ha ido evolucionando. Hoy en día no solo es un *e-commerce* ecológico, sino un supermercado *online*.

Y Javier Gosende, consultor y formador de *marketing online* experto en posicionamiento en buscadores, conversión web y analítica web analizaba los aspectos positivos del sitio web⁵:

El sitio web de Planeta Huerto se caracteriza por unas extensas fichas de productos con muchos contenidos de calidad para el usuario que se posicionan muy bien en buscadores.

5 <http://cort.as/-IDo->

Su estrategia de promoción *online* se centra en el SEO + SEM + *emailing*. El SEO y SEM lo utilizan para obtener visitantes nuevos y el *emailing* para potenciar las ventas en los usuarios registrados.

Han creado un Consultorio Dr. Huerto, donde los usuarios pueden hacer consultas sobre Huertos Urbanos a un experto. Para hacer la consulta, es necesario registrarse. Obtienen unos seis usuarios registrados por día.

Su web está llena de elementos que aumentan la confianza. Poseen el logo de confianza *online*, el gestor de opiniones de Ekomí, un chat *online*, diseño gráfico profesional.

Su blog se ha actualizado constantemente con contenidos de mucha calidad. Publican un nuevo artículo al día aproximadamente.

Una buena estrategia de *marketing* de contenidos, dando contenidos de valor añadido a sus usuarios totalmente gratis como por ejemplo el calendario de siembra.

Para obtener enlaces externos y tráfico de otros blogs, se han enfocado en contactar con distintos blogueros relacionados con su temática y les envían una entrevista, la cual es publicada en Planeta Huerto y los blogueros invitados, a su vez, hacen un post en sus blogs mencionando la entrevista.

En resumen, Planeta Huerto es un *e-commerce* especializado en productos ecológicos y sostenibles que cuenta con un catálogo de más de 35.000 artículos. El 80 % de la facturación la realizan en España y el 20 % restante en Francia, Italia y Portugal. Cuentan con una cartera de más de 200.000 clientes, con una facturación en el año 2017 cercana a los 9 millones de euros.

Planeta Huerto la fundaron los hermanos Pablo y Alfonso Sánchez en septiembre de 2011. Empezaron con un catálogo

muy pequeño y enfocado en todo lo necesario para montar un huerto ecológico en casa. Han experimentado una evolución constante gracias al crecimiento generalizado del comercio electrónico en España y al crecimiento de consumo de productos ecológicos. En septiembre de 2018, Greenweez, empresa francesa y líder del producto eco en Europa, anunció la compra de Planeta Huerto.

1. Diez mitos sobre el comercio electrónico⁶

BrainSINS es una plataforma de personalización para *e-commerce all-in-one* que se integra fácilmente en cualquier tienda en línea y ayuda a aumentar las ventas y ofrecer una mejor experiencia de compra. En su blog podemos ver un post muy completo sobre los mitos del *e-commerce*:

1) Es fácil montar tu negocio por internet

Uno de los mitos que hay que desmontar es que crear una tienda en línea es *más fácil*. Crear una tienda por internet *es como* montar una tienda física. La principal diferencia, según BrainSINS, es que tienes que ganarte al cliente de manera virtual, no lo tienes cara a cara para usar tus habilidades sociales y comunicativas. Es decir, si vas a montar un negocio por internet necesitas tener claro qué vas a vender, qué medios de pago vas a usar, qué empresas de transporte, servidores, proveedores y existencias del catálogo habrá, igual que en una

6 <http://cort.as/-IDot>

tienda física. Una buena recomendación antes de empezar sería descargar e imprimir el canvas de modelo de negocio de Alex Osterwalder e Yves Pigneur (disponible en español).⁷ Si tienes una idea y quieres diseñar tu modelo de negocio de una manera más práctica y trabajar e innovar en él, usa esta herramienta, una de las más empleadas en la metodología Lean Startup.

2) Es gratis

Los recursos pueden ser gratuitos (Prestashop) o muy económicos (Shopify, Woocommerce) pero nada es gratis. Puedes ahorrar dinero en una plataforma de *e-commerce* sencilla (y limitada) o ahorrar realizando tú mismo algunas tareas como escribir las descripciones de los productos, las fotografías o la promoción en las redes sociales, pero en ningún caso es gratuito. Tu tiempo vale dinero.

3) No necesitas experiencia

Si no has montado nunca una tienda en línea y no tienes conocimientos de tecnología, puedes tardar un par de horas en hacer lo que un experto tardaría diez minutos. Aun así, si de lo que dispones es de tiempo, tienes que recordar que se trata de un negocio. Es posible que no necesites experiencia en comercio electrónico para tener una tienda que funcione. La experiencia en análisis de mercado, conocer tu producto, conocer el mercado, negociar con proveedores y desarrollo de marca, en cambio, sí que vas a necesitar adquirirla.

⁷ <http://cort.as/-IDp6>

4) No es un negocio

Un *hobby* (una afición) es salir a hacer deporte, ver películas o navegar por internet. Una tienda en línea es siempre un negocio y hay que tomárselo en serio si quieres que funcione. Es cierto que podemos tomarnos nuestro *e-commerce* como algo a tiempo parcial, pero eso no quita que tengamos que tratarlo de manera profesional. Si queremos algo para jugar, podemos abrirnos un blog y no monetizarlo. Si lo que queremos es aprender (a montar una tienda por internet, por ejemplo) tenemos que aprender seriamente. Aunque la inversión sea menor que las inversiones que se requerían antes de que existiera internet, sigue suponiendo un riesgo económico.

5) Solo importa el precio

Además del precio, hay otros factores que hacen que los clientes terminen volviendo a comprar en nuestra web: la atención al cliente, los plazos de entrega, la política de devoluciones o la logística. En un mapa de posicionamiento de dos ejes en el que pongamos la calidad y el precio deberíamos hacer el ejercicio de ubicarnos en el mapa (a nosotros y a nuestra competencia) y comprobar que no estamos en un cuadrante malo o mediocre.

6) Crear y vender

Es posible que pienses que puedes montar la tienda y lanzarte a vender desde el minuto uno. Cuidado con esto, ya que, a menos que seas un programador experto en estos temas, no te será muy fácil tener una verdadera tienda virtual a menos que cuentes con apoyo para ello. Algunas personas creen que tener una tienda virtual puede ser cosa de una tarde, pero lo cierto es que se le debe dedicar el mismo tiempo que cuando

se abre una tienda física. Todo negocio necesita tener una imagen corporativa, diseños, proveedores, productos... Como indicábamos más arriba: igual que una tienda física.

7) La interfaz no importa, solo el catálogo

En BrainSINS afirman que las tiendas en línea deben tener una mínima navegabilidad, que apoye a la usabilidad el sitio y que transmita confianza y seguridad. Ciertamente. Decisiones erráticas en el diseño de un sitio web pueden conducir a resultados desastrosos, como reconoció el propio fundador y presidente de Mercadona. Juan Roig afirmaba que la web de su cadena de supermercados era, literalmente, «una mierda»⁸. Como indica Javier Cañada, socio fundador y director de diseño de Tramontana, una agencia digital centrada en la estrategia, el diseño y la narrativa de productos y servicios: «repetimos las experiencias que nos satisfacen y evitamos las que nos dejan un mal recuerdo. Una experiencia difícil, torpe o incómoda al usar una web o una *app* supone perder un cliente, y probablemente para siempre».⁹ En la misma línea opina Isabel Inés, fundadora de la escuela La Nave Nodriz: «Si piensas en el diseño de una tienda *online* te das cuenta de que hay muchas cosas que diseñar aparte de las pantallas: lo que el usuario agradece es, por ejemplo, que el buscador funcione bien; espera que la tienda recuerde lo que compra habitualmente, exige que el proceso de pago sea sencillo, y necesita sentir que los datos de su tarjeta están en un entorno seguro».

8 <http://cort.as/-IDr2>

9 <http://cort.as/-IDr2>

8) En el momento en el que aceptas PayPal y tarjeta de crédito, ya eres una empresa global

Hay que recordar que el comercio electrónico solo es global si das servicio global. Idiomas, logística o aduanas, por ejemplo, son tres factores muy sencillos y que hay que tener en cuenta.

9) Fraude electrónico y seguridad en las compras

Como indican en el sitio web de PayPal, si es demasiado bueno para ser verdad, es posible que lo sea.¹⁰ Esto incluye a vendedores que ofrecen precios muy bajos o grandes cantidades de artículos imposibles de encontrar y a compradores que operan con el fraude amistoso que ocurre cuando una persona que sí realizó un cargo a su tarjeta de crédito o débito no lo reconoce y exige que su dinero le sea devuelto. O cuando un consumidor adquiere un producto y, aunque este sí es entregado en el domicilio indicado, el comprador reclama que no fue entregado o que lo devolvió.

10) En el *e-commerce* es todo tecnología

En BrainSINS afirman que el 5 % de los recursos para mantener una tienda en línea, son tecnológicos. El 95 % restante son recursos que hacen referencia a la gestión del negocio, *marketing*, publicidad, logística, etc. Uno de los errores más habituales es concederle una importancia desmesurada a la tecnología detrás de la tienda.

La tecnología que habilita la venta a través de internet se ha convertido en una *commodity*. Lo importante no es desarro-

¹⁰ <http://cort.as/-IDrR>

llar un sitio web y lanzarlo al ciberespacio sino, como hemos visto en el capítulo inicial y veremos a lo largo del libro, atender a los clientes, negociar con proveedores, controlar existencias, analizar márgenes, pensar promociones, sacar ratios, revisar tendencias, echar cuentas. Un *e-commerce* es una tienda. Una tienda que está en internet, pero una tienda, al fin y al cabo. Abrirla es fácil, pero cuando empieza a funcionar es cuando empieza el verdadero trabajo.

Capítulo II

Raw Foodie

El crudiveganismo o *raw food* es una forma de alimentarse y aprovechar la naturaleza de los compuestos bioquímicos de los alimentos. También se conoce como «cocina sin cocinar», es decir, preparar los alimentos sin la acción del fuego. Este tipo de alimentación se basa principalmente en frutas, verduras, hortalizas, algas, nueces, semillas, brotes o germinados y todos los productos derivados de estos ingredientes tales como aceites, mantecas de frutos secos, etc. Se trata, por tanto, de una alimentación que, por norma, huye de los productos muy procesados. Raw Foodie es una tienda en internet de alimentos orgánicos y crudiveganos. En 2018 enviaban sus productos a toda la República Mexicana. En Instagram (@rawfoodiemx) se promocionaban como la tienda en línea con la mayor cantidad de productos y marcas de #SuperAlimentos, productos orgánicos y crudiveganos en México. No debemos confundirla con otros proyectos como Raw Food España cuyo objetivo es transmitir los beneficios de la alimentación cruda (*raw food*) a nivel de salud, medioambiental y gastronómico. En este capítulo nos centraremos únicamente en el proyecto mexicano Raw Foodie.

Recordamos a nuestros lectores que no todos los casos o proyectos que se presentan en el libro son necesariamente rentables en términos financieros. Algunos pueden estar bien contruidos, ser sólidos y estables, pero no alcanzar para cubrir gastos. El concepto de *break even* (umbral de renta-

bilidad) indica el punto de equilibrio en las cuentas de una empresa. Es decir, cuando una empresa entra en *break even* quiere decir que ha alcanzado el umbral de rentabilidad, esto es, que los ingresos igualan a los costes (fijos y variables) y, a partir de ahí, la previsión es la entrada en beneficios. Desconocemos (no hemos tenido acceso a las cuentas) si Raw Foodie es rentable para sus creadores.

Dicho esto, cabe indicar que esta tienda apareció en el sitio web de Shopify como caso de éxito (insistimos, éxito no es necesariamente indicativo de rentable. Una empresa puede ser exitosa porque es muy visible o aparece a menudo en los medios y sus fundadores pueden estar perdiendo dinero). En el sitio web de Shopify (más adelante indicaremos su funcionamiento) destacaban cómo Raw Foodie encontró en el comercio electrónico la única manera viable de llegar al público de todo un país (México). Su estrategia fue educar ofreciendo información valiosa a todos los interesados. Uno de los consejos que recomendaban era «prestar atención al servicio de mensajería con el que se trabaja, ajustar la información publicada para que el cliente la pueda entender, el flujo de efectivo y su manejo; cómo crear contenidos originales y llamativos, saber de cuestiones técnicas, sobre todo lo que envuelve internet, la web y el comercio electrónico y, sobre todo, conocer de finanzas y manejo de presupuestos y contabilidad. Esto es de vida o muerte para una empresa».

Una de las fundadoras del proyecto es también la cara visible de sus vídeos en el canal de Raw Foodie en YouTube: Karina Velasco, quien tras trabajar durante varios años en medios de comunicación en México, al regresar de un viaje a la India y asistir a clases en el Natural Gourmet Institute & Integrative Nutrition de Nueva York, convirtió su inquietud

por la salud personal y la nutrición en su forma de vida con proyectos relacionados con la comunicación, la formación, la nutrición, el yoga y la vida sana. Ha escrito varios libros (*Del punto A al punto G*, *El arte de la vida sana*, *Los colores del amor* y *El arte de la transformación*). En televisión, conducía el programa *Sexualidad Integral* en intinetwork.tv (una cadena que emite desde 2013 a través de diversas compañías de cable en trece países del norte, centro y sur de América y el Caribe: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana). También es la creadora del sitio web yorgasmic.com.

Como decíamos en el párrafo anterior, Karina Velasco (@karivelasco) es una de las fundadoras del proyecto y una de las caras visibles en los vídeos del canal de Raw Foodie en YouTube (junto a Marcia Seemann @marciaseemann). El canal comenzó en 2014 con el objetivo de compartir recetas, trucos y vídeos explicativos de los productos que venden en Raw Foodie, pero que, el tiempo, fue espaciando la generación de contenidos y, tras una veintena de vídeos, dejó de producirlos (a fecha de finales de 2017, cuando redactamos el artículo, su última publicación era de julio de 2016). El canal contaba únicamente con 2.300 suscriptores y 239.617 visualizaciones. Los vídeos con más reproducciones eran la introducción (con casi 100.000), uno explicativo sobre el cáñamo (con algo más de 20.000) y una receta para hacer jugo verde (con cerca de 20.000 reproducciones).

YouTube es una de las redes sociales más importantes a nivel mundial, aunque lamentablemente es muy habitual que las marcas descuiden este medio. YouTube nos puede ayudar a posicionarnos y podría ser una fuente de tráfico (e

ingresos) para nuestro proyecto. Desconocemos por qué en Raw Foodie se abandonó el canal y dejó de ofrecer contenido de valor en éste. Con el abandono se pierde la posibilidad de compartir esos vídeos por otras vías y canales (Twitter y Facebook principalmente), promocionar el contenido usándolo en el blog o utilizarlos como cebo para llevar a los usuarios a la tienda en línea.

Si bien el canal de Raw Foodie en YouTube, cuando escribíamos el capítulo, estaba sin actualizar, la cuenta de Twitter seguía funcionando (aunque a un ritmo de publicación de entre tres y cuatro tuits al mes). Creada en 2013, a fecha de finales de 2018 contaba con más de 500 tuits, más de 3.000 seguidores y un contenido que en la mayoría de las ocasiones mostraba un texto (con información de algún producto) una foto muy bien editada y un enlace al sitio web de Raw Foodie (al blog o a la tienda). La cuenta en Twitter de Karina Velasco @karinavelasco (con más de 200.000 seguidores) retuiteaba y compartía los contenidos de @rawfoodiemx ocasionalmente y, en contadas ocasiones, se aprovechaba la cuenta para anunciar descuentos o promociones. Se trata más bien de una cuenta que da la sensación de funcionar con piloto automático. Publicitaba contenido de la tienda, pero sin interactuar apenas con sus seguidores. Algún *hashtag* (#GoVegan) o alguna referencia a Instagram y al canal de Facebook rompen la rutina de ir indicando productos disponibles en la tienda. Tal vez en Raw Foodie no consideren que Twitter sea útil como herramienta promocional o que piensen que no está allí su público. En cualquier caso, una mayor actividad en la cuenta conseguiría más seguidores y estos podrían llegar a la tienda en línea. Los más de 250.000 seguidores de Karina Velasco pueden ser una fuente de tráfico. Esto únicamente

ocurre en contadas ocasiones (una vez al mes) y siempre en piloto automático (texto, foto y la frase «Encuéntrela en @rawfoodiemx») sin contestar a los usuarios que preguntan por envíos a Estados Unidos o dudas. Tal vez (y eso se refleja en el tipo de publicaciones y su continuidad) la tendencia a la baja en el uso general de Twitter ha motivado que la estrategia de Raw Foodie se haya centrado en otras redes. Las marcas están donde están las comunidades, donde están sus clientes activos, donde está su audiencia, y muchos expertos indican que Twitter va a ir perdiendo tracción como Facebook (una red social cuya población más activa está por encima de treinta y cinco años y que está migrando a Instagram).

La cuenta en Instagram de Raw Foodie (@rawfoodiemx) tiene en 2019 poco más de 5.000 seguidores y se inicia también en 2014. Tras la primera foto en ese mismo año, no hay más publicaciones hasta mayo de 2015. En las fotos posteriores muestran productos (ya envasados bajo la marca como el *hemp*), eventos en los que participan, consejos de nutrición, fotos con celebrities (@dominikapaleta, @andrealegarreta) y usan *hashtags* como #hemprawfoodie, #RawFoodie #goji #hemp #veganmexican o #superfood, pero durante todo el 2016 no hay ninguna publicación hasta febrero de 2017, cuando lanzan una promoción de un 15 % de descuento con el código «ADIOSFEBRERO». La irregularidad al publicar en el canal se hace patente, ya que la siguiente publicación es en octubre de 2017 (más de seis meses después). En noviembre de 2017 publican un nuevo descuento con el código «BUENFIN17», pero las publicaciones apenas llegan a los 20 «me gusta». Durante el 2018, apenas hay una decena de publicaciones (fotos muy cuidadas y texto explicativo que remite a la tienda virtual). Los «me gusta» apenas superan la

veintena en cada publicación. Como veremos, en el capítulo dedicado a Pompeii, la perseverancia y la constancia al publicar contenidos en las llamadas redes sociales, así como la originalidad de estos contenidos puede ayudar a llevar tráfico a nuestro canal de ventas (en este caso el sitio web). Veamos cómo es el sitio web de Raw Foodie.

Se accede al sitio web de Raw Foodie a través de www.rawfoodie.com. Si lo hacemos por primera vez nos saltará un *pop-up* animándonos a suscribirnos a la *newsletter* (sin descuento cuando accedimos al escribir el capítulo). Este tipo de *pop-ups* o *banners* se usan para capturar *leads*¹ en forma de correo electrónico. Se trata de un sitio web diseñado con un *software* para *e-commerce* de Shopify: Out of The Sandbox.

Shopify es una plataforma de comercio electrónico en la que los usuarios pueden crear su propia tienda en internet con su propia dirección URL .com, .mx, .es, etc. donde el propietario cuenta con los servicios de transacciones con tarjetas de crédito, *software* de punto de venta y lo necesario para crear una tienda en línea sin necesidad de ser diseñador o informático por unos precios muy competitivos (desde 29 dólares al mes por una tienda en internet o 9 dólares al mes para vender en Facebook a través de Shopify Lite) a los que hay que sumar siempre unas comisiones por transacción que fluctúan entre el 0,5 % y el 2 % (como veremos en el capítulo dedicado a Minimalism Brand).

En el sitio web de Shopify explican su funcionamiento comparándolo con el mundo físico (sería como tener un negocio en un local comercial independiente, en el que

1 Al final del libro podemos encontrar un glosario con términos relacionados con el *marketing online*, digital y el comercio electrónico.

cada negocio paga un alquiler que en internet sería el *hosting* u hospedaje de la tienda en Shopify, tiene su propio registro de empresa, cada tienda tiene nombre propio, y funcionan de manera independiente de cada una). Siguiendo con la analogía en un local comercial, cada tienda, además de tener su propia fachada, es responsable del servicio y relación con el cliente, ventas, publicidad, mercadeo, promoción, compra de mercancía, devoluciones, reembolsos, reclamos, etc., pero el dueño del local o la administradora les ofrece servicios básicos como luz, agua, líneas de teléfono e internet, limpieza de áreas comunes, etc. En el caso de Shopify la plataforma sirve como el dueño del local o administradora que brinda el hospedaje, vende el nombre para el dominio, y ofrece herramientas para *marketing*, contabilidad, envíos, etc., pero la tienda en sí es un negocio independiente de Shopify, con fachada, dominio e identidad propios, por lo que la persona que contrata los servicios de Shopify es el dueño y responsable de su negocio.

Raw Foodie ofrecía a sus usuarios en octubre de 2018 la posibilidad de comprar productos relacionados con la comida sana de más de veinte marcas: Alara, Badger, Birdman, Garden Of Life, Kumori, Lotus Matcha, Natural Health Practice, Nature's Blessings, Nutiva, Orgain, Sabia Madre Tierra, Sunwarrior, Teasquared, Terra Mater, Tessai, Tom's of Maine, Trace Minerals o Yumma. Además, ofrecen cacao en polvo orgánico, maca orgánica en polvo, moras de goji orgánicas deshidratadas y proteína de cáñamo (*hemp*) orgánico envasado bajo la marca Raw Foodie. No hay mínimos de compra. El envío se cobra por separado. Los precios de envío se calculan en base al peso del carrito en rangos de 0 a 1 kg, de 1,01 hasta 5 kg, de 5,01 a 10 kg, y así sucesivamente.

Si el usuario está en Ciudad de México puede recoger su pedido en su almacén en San Ángel (no hay coste de envío) o en el punto de venta en La Zumería en Colonia Roma Norte.

No se necesita abrir una cuenta en la tienda para comprar, aunque lo recomiendan si se van a hacer compras recurrentes. Los productos a la venta en el sitio web de Raw Foodie no están destinados para diagnosticar, tratar, curar o prevenir ninguna enfermedad, síndrome o padecimiento. La información proporcionada en el sitio web se indica que es únicamente para fines informativos. Se anima a los usuarios a consultar con un médico antes de comenzar cualquier programa de dieta, ejercicio o suplementos, antes de tomar cualquier vitamina o medicamento, o si existe sospecha que puede tener un problema de salud.

Todos los productos ofertados en la tienda están en el almacén de la compañía. No hacen *dropshipping* (como decíamos en el capítulo anterior, es cuando una tienda no tiene sus productos en almacén, los compra a un tercero y este lo envía directamente al cliente. Con este método, el dueño de la tienda nunca ve el producto y mucho menos llega a tener contacto con él. Únicamente sirve de intermediario). No es el caso de Raw Foodie. Además, cada ficha de producto está muy detallada (lo cual ayuda a posicionarlo en buscadores y a resolver dudas de los usuarios) y además cuenta con la posibilidad (esto lo ofrece por defecto Shopify) de escribir reseñas y puntuar el producto.

En un sitio bien visible de la web aparecen las certificaciones disponibles. En este caso Non-GMO (*non genetically modified organism*, en castellano ‘organismo no modificado genéticamente’), *kosher* (alimentos que responden a la normativa bíblica y talmúdica de la ley judía. En este caso,

los alimentos que no son ni cárnicos ni lácteos se llaman «pareve». Los alimentos pareve comunes son huevos, pescado, frutas, verduras, cereales, jugos no procesados, pastas, refrescos, café, té y diversos dulces) y orgánicos certificados. Muchos usuarios de Raw Foodie buscan estos productos orgánicos certificados, que son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos «orgánicos» corre a cargo de un organismo especializado. Esta certificación se refiere al proceso de producción. Es un acierto que los certificados estén en un lugar bien visible de la web, ya que muchos de los posibles usuarios de esta se interesan por ellos. Además, en cada producto individual se indica si tienen alguna otra certificación (Vegan, Raw, USDA Organic, Cruelty Free, Gluten Free, etc.).

Una de las categorías visibles en el sitio web es el blog. Se trata de un espacio donde se desarrolla y publica contenido que ayuda a potenciar las ventas. Las entradas del blog pueden ayudar al posicionamiento en los buscadores de referencia y sirven como estrategia de *inbound marketing* al contactar con los usuarios al principio de su proceso de compra. Usuarios que pueden estar buscando productos relacionados con la alimentación sana. El blog se inició en mayo de 2014. Desde esa fecha se han ido sucediendo los contenidos del tipo: «Cómo elaborar leche de almendras casera en tres pasos», «Conoce la historia de Bama Yao», «¡5 deliciosos smoothies perfectos para cualquier momento!», «¿Ya incluiste al kale en tu dieta? ¡No esperes más!» o «¡Reduce tu colesterol con el jugo de alfalfa!». A lo largo de los años se van sucediendo las publicaciones, aunque en 2018 decaen significativamente. Las últimas entra-

das son: «Descubre las maravillas del matcha» (22 de mayo de 2018), «Un tesoro de la naturaleza» (5 de diciembre de 2017), «¡Forever Polanco tiene todo lo que necesitas!» (2 de junio de 2017) y «¿Cómo usas el aceite de coco?» (24 de marzo de 2017).

Por lo que respecta al canal en Facebook de Raw Foodie se accede a través de la URL facebook.com/rawfoodiemx y, a fecha de octubre 2018, contaba con los apartados habituales en este tipo de páginas: «Información», «Publicaciones», «Opiniones», «Fotos», «Comunidad», «Vídeos», «Eventos» y «Anuncios» con la posibilidad de contactar vía Facebook Messenger en m.me/rawfoodiemx. Un botón de comprar lleva directamente de vuelta al sitio web. Con la página de Facebook no ocurre como en el blog, ya que las publicaciones son constantes (con fotos, textos, uso del directo —*streaming live*— por parte de la fundadora Karina Velasco y respuestas a los usuarios). Facebook es un canal activo que se complementa con el canal de Karina facebook.com/karinavelascotips (que tiene más de medio millón de «me gusta»).

Raw Foodie también está presente en otras redes sociales como Pinterest, LinkedIn y Google+ (ya desaparecida), pero con escasa repercusión. Se trata de una presencia más testimonial. Desconocemos la incidencia de esta en el tráfico que pueda llegar a la tienda, pero la presumimos residual.

En resumen, Raw Foodie comenzó en 2014 como una tienda en línea de alimentos orgánicos y crudiveganos (nicho especializado) con almacén propio y envió de sus productos a toda la República Mexicana, presencia en tiendas físicas (a través de acuerdos con tiendas ya existentes ubicadas en centros comerciales), proveedores fiables y un sitio web elaborado

con Shopify complementado (con mayor o menor continuidad) con presencia en canales sociales (YouTube, Twitter, Instagram, Facebook...) y que se beneficia de la celebridad de una de sus fundadoras y su estilo de vida para llegar a un público interesado en este tipo de alimentación. Cuenta con todos los elementos para ser un caso de éxito. Eso sí, como indicábamos al inicio, no conocemos su rentabilidad en términos financieros.

Capítulo III

Pompeii

En una entrevista a la redacción de CepymeNews, los fundadores de Pompeii dejaron caer esta frase en el año 2017: «Nuestra visión como compañía es conectar con los *millennials* de todo el mundo, nada que ver con vender zapatillas».¹ El tiempo nos dirá si han conseguido conectar con ellos (o con las generaciones siguientes como los *centennials*).

Pompeii (Paper Plane Partners, S. L.) inició su andadura en 2014 con una inversión inicial de 18.000 euros. El proyecto nació con Jaime Garrastazu, los hermanos Jorge y Nacho Vidri, Cosme Bergareche e Iñaki Sánchez. Los dos últimos no siguen en la compañía. Desde mayo de 2014, su actividad se ha centrado en el calzado (zapatillas) vendiéndolo a través del comercio electrónico y tiendas de carácter efímero. La primera producción que lanzaron al mercado fue de 349 zapatillas. En mayo de 2015 crearon su sitio web (www.pompeiiibrand.com). En junio de 2015 ya habían vendido 9.000 pares y en abril de 2017 ya eran 55.000 los pares vendidos. En 2018 la cifra alcanzó los 200.000.

Obviamente, no fue un camino sencillo. La mayoría de los problemas han surgido por la inexperiencia de los fundadores (algo normal si tenemos en cuenta que crearon el proyecto cuando aún estaban en la universidad y apenas tenían más de

1 El uso de redes sociales es crucial para cualquier *startup* http://cort.as/-IE_f

veinte años de edad) y por ser el calzado un sector tradicional con el añadido de las dificultades propias de los comercios por internet. Así, por ejemplo, en noviembre de 2015 los pedidos en línea sufrieron retrasos en las entregas (de hasta veinte días en algunos casos). El crecimiento estaba siendo muy rápido en esa época y les costó acoplarse a la nueva demanda. Comentarios en Instagram alertando de retrasos y quejándose de no haber recibido las zapatillas se compensaron con llamadas de teléfono de los fundadores a los clientes, códigos de descuento («POMPEIISORRY») y devoluciones gratuitas. Si no eres rápido, lo que las redes sociales te dan te lo pueden quitar.

En los inicios del proyecto (2014-2015), la promoción era muy de guerrilla. Cedieron productos a blogueros de moda (lo que en 2019 serían *influencers*), abrieron cuentas en las herramientas sociales incipientes en la época (Instagram, Facebook, Snapchat...) y publicaban mensajes y fotos con una misma idea: zapatillas modernas a menos de 50 euros (ni muy caras ni muy baratas) de calidad y en edición limitada. Ediciones limitadas con un número bordado. La economía de la escasez y el boca-oreja de toda la vida aplicado a las reglas de internet.

Las llamadas «redes sociales» (las herramientas sociales como Instagram, Facebook, Twitter, Periscope, Vine o Snapchat) suelen ser un canal de atención al cliente o de *marketing* para algunas empresas. Para otras, en cambio, son un canal de ventas. Un potente canal al que enviar tráfico a su web. En Pompeii estrenaron su web con venta permanente en mayo de 2015. Hasta entonces, las ventas habían sido en tiendas y *pop-up stores* (espacios físicos ubicados en lugares estratégicos en los que las marcas se promocionan durante un tiempo determinado bien lanzando un producto nuevo, como es el caso,

bien usándolo como *outlet* para finiquitar productos en *stock*) y ventas efímeras en línea creando una sensación de exclusividad y, al mismo tiempo, urgencia entre sus futuros consumidores.

Hasta el 21 de mayo de 2015, que estrenaron su propia web, el equipo utilizó esta estrategia: diseñar una colección, encargar a sus proveedores un número concreto de pares y salir a venderlos (mercadillos, tiendas, *pop-ups*, ventas efímeras en línea). La web inicial de Pompeii (antes de tenerla lista permanentemente para ventas) se hizo con una plantilla de Wordpress con un *plugin* de ventas abierto únicamente unos días a la semana para seguir recreando esa exclusividad y urgencia. En el primer fin de semana llegaron a vender cientos de pares de zapatillas sin ninguna inversión inicial en publicidad. El trabajo previo en Instagram o Facebook y el boca-oreja ayudaron a conseguirlo.

En sus inicios, la inversión en publicidad fue nula. Todo el crecimiento en línea fue orgánico. No invirtieron nada en campañas (ni en Google Ads, ni en Facebook Ads). Estaban presentes en Facebook, en Instagram y en Snapchat de manera muy recurrente con contenido propio. En Twitter tienen cuenta, pero muy poco activa. De hecho, en 2018 apenas pasaban de 10.000 seguidores en Twitter frente a los 160.000 que tenían en Instagram.

1. Instagram

2014

La primera publicación en el canal de Instagram por parte de Pompeii es de marzo del 2014 con un dibujo de un modelo

de zapatillas (Higby) y comentarios a los usuarios avisando de un inminente lanzamiento (del producto y de la web).

En ese dibujo ya se puede ver el logotipo del avión de papel (en la parte posterior de la zapatilla), pero aún no muestran el producto. En la tercera foto se muestran tres suelas de zapatillas en la playa (San Sebastián). En los siguientes días y las siguientes fotos se repite el proceso: se va enseñando poco a poco la zapatilla (en realidad son las muestras que les envían de fábrica) y algún dibujo hecho a mano y coloreado con lápices Alpino. Son fotos sencillas en las que se muestra únicamente el producto con el fondo de los sitios que visitaban (o en los que vivían) los fundadores. Recibían apenas 200 «me gusta» y muy pocos comentarios (la mayoría preguntando cuándo estarían disponibles para la venta). Se intuye que la idea inicial era comenzar a vender en mayo en un *pop-up* madrileño durante tres días. A finales de abril, tres de los fundadores aparecen en una de las fotos tras una entrevista en el programa de radio *Cope Chic* de la Cadena Cope con Leticia Fontán (repetirían un año más tarde con ya 10.000 pares de zapatillas vendidas). En esa foto ya se ve cómo son las cajas de Pompeii (con los agujeros troquelados por donde salen los cordones). A principios de mayo se anuncia la presentación en sociedad de las zapatillas (Pop-Up 1001 Atmospher! en la calle General Pardiñas número 50 de Madrid) en la que se ponen a la venta 349 pares del modelo Higby (unisex) en tres colores y tallas desde la 36 hasta la 45 (sin medias tallas) y un *hashtag* muy significativo: #CORRE.

En junio de 2014 ya se anuncian tres modelos para el verano y se también una venta en el hotel The Gallery de Barcelona con el *hashtag* #getreadybcn. No hay fotos del

evento, pero sí una de tres de los fundadores regresando a casa sonrientes en el interior de una furgoneta. Anuncian en Instagram que las ventas seguirán el 20 de junio en un *pop store online* efímero. Explican que su intención es vender únicamente durante ese fin de semana y cerrar la tienda hasta la próxima venta efímera. Solucionan las devoluciones (o cambios de talla) ofreciendo un correo y, tras vender más de 150 pares, cierran la tienda en línea y redirigen a los interesados a nuevas *pop-up* físicas (*showroom* en el Hipódromo de Madrid y *flow market* en el hotel Igeretxe de Bilbao).

En julio de 2014, aparece un pequeño clip de vídeo promocional en Instagram y redirigen al público a la página en Facebook para verlo entero. También en julio enseñan un muestrario con los nuevos colores que estarán disponibles en las siguientes colecciones y fotos de hormas sacadas en la fábrica de sus proveedores en esa época (Fedala Export en el polígono Carrús en Elche) e indican que en agosto podrán comprarse las zapatillas en un *showroom* en el Santa Maria Polo Club de Sotogrande (Cádiz). En aquel entonces las zapatillas se podían adquirir por 43 euros. Los clientes (fans) comienzan a enviarles fotos de sus zapatillas en lugares turísticos (Indonesia, Francia...) y el canal comienza a aumentar en el número de *likes*. Aparecen nuevos vídeos cortos (misma música, mismo formato, diferentes escenas) y la primera celebridad española en su canal: María Pombo @mariapombo. Muchas de las consultas en Instagram son de clientes que quieren comprar en la web y no lo consiguen. A todos les remiten en esa época al *showroom* físico donde estarán en septiembre (de martes a domingo de 19:00 h a 00:00 h en la calle Conde Duque, 9-11, Madrid) o a esperar que vuelvan a vender en internet. En ese *showroom*

colaboran con @socketines, una marca española de venta en línea de calcetines.

La segunda venta por internet tiene lugar en su segundo *pop-up* en línea del viernes 5 de septiembre de 2014 al domingo 7. Únicamente de 9:00 h a 21:00 h. Con el *hashtag* #just349 y #Run. Exclusividad y urgencia. Nuevos modelos y colores, ya que los iniciales anuncian que se han agotado. Efectivamente, el 8 de septiembre anuncian que vuelven a cerrar el canal en línea. Los comentarios en Instagram son de clientes contentos con su compra, recomendaciones a amigos y algún cliente (de Baleares o Canarias) que aún no ha recibido la mercancía. Una tienda permanente de Bilbao, @jellow.bio, en la plaza Arriquibar, 4, comienza también a vender Pompeii. Los clientes se extrañan del modelo efímero de las ventas por internet. El 19 de septiembre de 2014 abren de nuevo las ventas en la web únicamente con zapatillas en *stock* y ese único día agotan prácticamente sus existencias. En octubre de 2014 comienzan a mostrar su modelo Catalina (que estará disponible en noviembre en el Mercado de Motores de Madrid) y comienzan a mostrar fotos de personas de cuerpo entero (los propios fundadores o gente de su entorno) en sus fotos.

El modelo Catalina se vende en el mencionado Mercado de Motores de Madrid y en una nueva venta en línea efímera (del 14 al 16 de noviembre de 2014). También en esas fechas dan una charla «Cómo vender 2.000 zapatillas en 90 días» organizada por Young And Seekers en la calle Augusto Figueroa, 24 de Madrid con lleno absoluto (300 plazas) y continúan las ventas efímeras (esta vez en THE HOVSE, calle General Arrando, 40 de Madrid, en Rambla Catalunya, 34, de Barcelona y en la calle J. R. Lopez Doriga, 3, de Santander).

2015

El año comienza con la publicación de una foto anunciando algo por llegar: «Storm is coming». Hasta ahora, la mayoría de las publicaciones han sido siempre en español. Pero las primeras fotos del año llevan textos en inglés: «Lights Off»; «Beautiful Darkness». A lo largo del mes se suceden los mensajes: «Innocence is your weapon», «For the first time, darkness means good news»... Y, finalmente, con un nuevo mensaje («Next week. New arrivals. & you will shine again. Same soul. New look. This week») se anuncia una fecha: 5 de febrero.

El 1 de febrero se enseña un nuevo modelo (en negro) de Higby. El 2 de febrero se enseña un nuevo color y cada día (hasta el 5) se van generando expectativas. El 5 a las 9:00 h hay una nueva venta por internet. Se colapsan los servidores, pero se soluciona. El 11 de febrero hay una venta efímera en Valencia (calle de la Tapinería 15 de 17:00 h a 22:00 h en la Feria del Diseño) y comienzan a avisar a sus usuarios de que muy pronto se abrirá la tienda en línea permanentemente. Hasta entonces avisan por Instagram de las aperturas efímeras en la web y en tiendas físicas (en Madrid, en la calle La Palma, 15, durante unos días en marzo bajo el *hashtag* #ephemeral) de un día para el otro creando en los usuarios la necesidad (escasez y urgencia) de comprar si no quieren quedarse sin sus zapatillas. El número de «me gusta» en Instagram se estabiliza en un millar por foto y los comentarios son de clientes que preguntan por cambios de talla, usuarios que recomiendan a otros amigos que sigan la cuenta o que celebran algún tipo de venta efímera y comentarios de amigos que conocen a los fundadores o a las personas que aparecen.

En marzo 2015, bajo el *hashtag* #thechance anuncian descuentos del 30 % para el día 23 en la web con la disyun-

tiva «Now or Never» y una nueva tienda efímera en la calle Claudio Marcelo, 15, de Madrid.

En abril 2015, anuncian su canal en Snapchat. Lo anuncian también en inglés: «Welcome to the future. From now on, our #newera will launch exclusively on Snapchat». En los sucesivos días mostrarán en ese canal los modelos (nuevos y en *stock*).

Mayo de 2015 comienza con ventas en el *pop-up* store de Paseo de la Habana, 24, Madrid (@1001atmosfera) y en la calle del Rosellón, 249 de Barcelona. Finalmente, el 21 de mayo, lanzan su web permanente. Los gastos de envío son 3 euros. Una nueva tienda efímera, esta vez en Valladolid (Plaza el Salvador, 7) permite seguir con las ventas físicas rápidas y exclusivas coincidiendo con el lanzamiento del modelo Tucano. La mayoría de comentarios son de usuarios que se han quedado sin su talla y que preguntan por *restock*. En Pompeii siguen fabricando 349 pares de cada modelo. Las zapatillas nuevas ahora cuestan 50 euros.

En verano hay una primera preventa de 100 unidades de modelos exclusivamente femeninos con la suela ligeramente más elevada. El 11 de junio desmienten vía Instagram un rumor de venta de la compañía por 2 millones de euros y continúan con las ventas efímeras, en esta ocasión vuelven al Mercado de Motores y van también al Museo del Ferrocarril en Paseo de las Delicias, 61, de Madrid y a Bilbao (@cinnamonbilbao en la calle San Vicente, 3) y a algunos usuarios les indican que pueden conseguir zapatillas en su almacén localizado en la calle Cenicientos de Alcorcón (polígono Ventorro del Cano). Ese mismo mes salen reseñados en la edición española de la revista *Elle* (en papel) y lanzan un vídeo promocional para Facebook. Hay un *restock* de todos los modelos y comienzan

a vender en Sevilla en una tienda en la calle Progreso, 12. En Madrid hacen una venta efímera en el Centro Nacional de Golf en Arroyo del Monte, 5. Las peticiones de colaboración con *bloggers* (el fenómeno *influencer* aún no ha explotado) las vehiculan a la dirección de correo electrónico press@pompeiibrand.com. Vuelven los descuentos del 30 % (sobre el precio de venta que en algunos modelos ya es de 55 euros) que llegan al 50 % en agosto y al 60 % en septiembre.

Con el verano vuelven a vender en Sotogrande (Cádiz), también en Mallorca (carrer de L'Estanc, 8) y en la Costa Brava (@whitesummer15 en Pals) y envían correos electrónicos a clientes con ofertas (aún no es una *newsletter* al uso, simplemente avisan a sus clientes en redes sociales: «If You Receive an E-Mail From Us. Act Fast. #runwemove»). También promocionan un día sin gastos de envío con el código «FSPOMPEII» y lanzan una oferta de empleo para un perfil con conocimientos de *social media marketing*, *search engine marketing* y *e-mail marketing*. El periodista deportivo de Movistar+, Iñaki Aguirregabiria (@iaguirregabiria), aparece luciendo unas Pompeii en su programa.

Septiembre de 2015 comienza con el cantante David Otero (El Pescazo en aquella época) luciendo unas Pompeii al lado de uno de los fundadores y en uno de sus conciertos. También hay una oferta de empleo (*creative designer*) y lanzan su canal en Twitter @pompeiibrand. Se anuncia la nueva colección de una manera muy original, con fotos mostrando las zapatillas parcialmente (la suela, la puntera, parte de la misma) sobre un fondo muy limpio y muy blanco. Una estrategia similar con una ejecución distinta a la primera vez que mostraron su colección (con el mar de San Sebastián de fondo). La colección sale a la venta a mitad de septiembre y se pueden hacer reservas. La

charla de 2014 «Cómo vender 2.000 zapatillas en 90 días» se convierte en 2015 en «Cómo vender más de 10.000 zapatillas en un año» para 100 personas (entrada gratuita) en la Escuela de Caminos de Madrid. Aparecen en una noticia del digital *El Confidencial* con el titular «Zapatillas a 50 € y “hype” en internet, o cómo clonar el fenómeno Hawkers».²

En noviembre, buscan un desarrollador web con conocimientos de Front-End (HTML5 + CSS3 + JavaScript), Back-End (PHP y nociones de Python/Java) y conocimientos básicos de administración de servidores (Linux, Aws).

Es el mes en el que los pedidos por internet sufrieron retrasos en las entregas (de hasta veinte días como indicábamos al inicio del capítulo) y se intenta resolver todo con celeridad a través del correo electrónico, de los comentarios en redes y ante alguna solicitud de información o dudas dejan también un teléfono de Madrid para llamar: 9175691XX. Todo sigue a todo ritmo. Hay un código «BLACKFRIDAY» con un 20 % de descuento.

Diciembre 2015 llega con el estreno de un nuevo vídeo promocional con colores otoñales rodado en Cabanes als Arbres en el noreste de Cataluña, dentro de la comarca de la Selva. Las navidades llevan muchos pedidos a Pompeii, les dan las gracias a sus clientes y les animan a usar el tag #pompeibrand al enseñar los regalos (las zapatillas que les hayan regalado).

2016

Con el nuevo año hay rebajas, reposiciones de existencias y la promesa de una nueva colección en febrero. Continúan con

2 <http://cort.as/-IHIO>

sorpresas inesperadas (descuentos, *restocks* y nuevos lanzamientos como las Jazzy, las UFO o las Kick's; sorteos en plataformas como Vine; sorteos en Instagram en los que regalan un par de zapatillas cada minuto durante una hora). Una de estas sorpresas es el patrocinio en forma de *sponsor* oficial de la selección española de hockey que participaría en Río 2016. Otra es la aparición de calcetines marca Pompeii o ropa (camisetas, sudaderas, bañadores, bikinis...). Las *influencers* Belén Hostalet @belenhostalet y Mónica Anoz @monica-anoz aparecen luciendo la marca, al igual que amigos y conocidos de los fundadores como @carlamolina31, @cpalatchi, @isabelvhf o @monicaarmario. Muchas de las fotos que aparecen son de @enzoiriarte. La nueva temporada se lanza en febrero y para ello unos días antes sortean cuatro pares de zapatillas con el eslogan «Spread The Chaos Pompa's y los *hashtags* #pompeiiibrand #newseason». Desde la marca se utiliza el vocablo «Pompa's» para referirse a clientes y fans de Pompeii. Se aprovecha el mes de febrero para reducir inventario con descuentos del 30 % que, en algunos momentos, colapsan la web. Muchas de sus publicaciones en Instagram superan los 1.500 «me gusta». Llegan a los 2.000 «me gusta» cuando cuentan la historia de una fan (Marta) a la que ayudan a costearse un billete de avión para hacer voluntariado en Calcuta ofreciendo un descuento del 20 % con el código «MARTACALCUTA». Lo mismo ocurre cuando ayudan a Félix a ir a Gambia con el código «CORREFELIXCORRE» o con Vicente Puchol «IRONVICENTE». Hay descuentos por el día del padre, el día de Star Wars (4 de marzo), descuentos con códigos («POMPAS») en Facebook, lanzamiento de la cuenta de Periscope, vídeos celebrando el aniversario (donde comentan que han pasado de ser cuatro a ser quince),

charlas en Vigo (mayo 2016), sorteos que llegan a más de 7.000 comentarios, rebajas y *black fridays*. Continúan siendo noticia en los medios: salen en el diario *ABC* con el titular «Pompeii se hace camino al echar la red»,³ aparecen en la web de la edición española de *Vogue* con el titular «Pompeii: las zapatillas españolas que arrasan en tus redes sociales (y las de tus amigos)»⁴ y en *El País* con el titular «Pompeii pisa fuerte».⁵ En mayo buscan un diseñador web («al mejor del mundo») y lanzan una nueva versión del sitio web del que piden ayuda para mejorarlo a los clientes a través del mail happiness@pompeiiibrand.com. Con Ironhack lanzan tres becas (50 % del curso intensivo de diseño en UX y del curso intensivo de Web Development Bootcamp). Lanzan a sus fans el reto de conseguir 20.000 comentarios y así activar las rebajas de verano, pero no lo consiguen e inauguran los #Pompeiiifails. También lanzan un pequeño reto creativo a sus fans al pedirles un texto de ocho palabras (en inglés) que irán en la parte de la plantilla que está a la vista. En Facebook y Snapchat realizan directos donde las personas que trabajan en Pompeii cuentan sus historias personales. Entre ellas, uno de los fundadores de la web *Postureo Español* (que genera cierta polémica en los comentarios) con el *hashtag* #pompeiiiculture. En agosto de 2016 piden perdón a sus seguidores.

Textualmente dicen:

3 <http://cort.as/-IE3k>

4 <http://cort.as/-IE3l>

5 <http://cort.as/-IE3m>

Perdón. Otra vez.

Desde hace mes y medio, estamos ofreciendo un servicio muy por debajo de lo que se espera de nosotros. Llevamos unos meses creciendo a un ritmo que nos cuesta digerir y no tenemos la estructura suficiente para dar el servicio que nos gustaría. A día de hoy somos 25 personas en Pompeii tratando de cambiar el mundo y no damos abasto.

En los últimos días, muchos de vosotros habéis sufrido retrasos en vuestros pedidos, habéis comprado zapatillas que no estaban en *stock* y seguís pendientes de que gestionemos vuestros cambios y devoluciones. Además, estamos tardando bastante más de la cuenta en contestar vuestros *e-mails* y vuestras preguntas en redes sociales. Sentimos muchísimo todo esto.

Para solucionarlo, vamos a incorporar 1 persona más en el equipo de *Happiness* (ya sabéis que no nos gusta eso de «atención al cliente») y otra en el equipo de Almacén (ya incorporada) para poder ofrecer el servicio que queremos dar.

Por supuesto, todas las personas afectadas están siendo compensadas de la mejor forma posible. Os pedimos un poco de paciencia a aquellos que no hemos contestado todavía, lo haremos lo antes posible.

No os podemos prometer que no volverá a pasar. Pero si os prometemos que siempre seremos transparentes y que siempre comunicaremos abiertamente lo que no hacemos bien. Prometemos pelear por ser la mejor compañía del mundo.

A las 16:00 h, haremos FB Live para que podáis preguntarnos todas vuestras dudas y explicároslo mejor.

Muchas gracias por todo.

PD: En unos días anunciaremos una compensación especial para todo el mundo. Si la lanzamos ahora, volveremos a cometer los mismos errores. Pero os gustará.

Ese verano (2016) ya venden exclusivamente a través de internet (no hay ventas en Sotogrande o en otras tiendas efímeras como en los dos años anteriores). Y en septiembre lanzan una nueva colección con una cuenta atrás de cinco días en las redes generando expectativas y ya casi 4.000 «me gusta» en cada foto de Instagram. Algunas de las fotos muestran el colegio Retamar en Pozuelo de Alarcón. Con el crecimiento surgen inconvenientes que se solucionan con el departamento de atención al cliente (al que llaman departamento de *happiness*) pero ninguno tan importante como el incendio en la fábrica de sus proveedores (en septiembre) que les genera algún retraso, pero ninguna desgracia personal, afortunadamente. En octubre buscan modelos de entre 22 y 30 años. Los interesados deben utilizar el *hashtag* #pompeiimodels. Y siguen lanzando ventas rápidas y exclusivas (pocas unidades, modelos limitados) en la web (convocadas previamente en las redes sociales) y concursos en las redes sociales (Facebook, Instagram Stories...). En noviembre, coincidiendo con el Black Friday, lanzan un descuento del 40 % en la sección Enigma. Los compradores no sabrán las zapatillas que compran hasta que lleguen a casa. Confianza ciega en la marca. Pompeii lleva camino de convertirse en una *lovemark*. En diciembre colaboran con Costalamel en una colección cápsula de camisetas y zapatillas (las Higby 90's Kids en una edición limitada de serratje en color negro Voldemort con Tiger y Frosto, protagonistas de cereales de la infancia, tanto en el forro de lona interior como en la lengüeta en forma de bordado). Para navidades proponen a sus seguidores que etiqueten a los destinatarios de regalos mientras continúan sacando modelos o unidades limitadas (sacan un modelo con solo 29 unidades) y lanzan un vídeo con personas que no conocen la marca jugando a que

adivinasen su nombre. A finales de año uno de los fundadores reflexiona en voz alta sobre cómo va todo:

¡Hola!

Simplemente quería reflexionar en alto sobre lo que ha sido este maravilloso segundo año, y compartirlo con todo@s vosotr@s. De hecho, lo podemos convertir en tradición todos los años.

Seguimos sin tener tienda física.

Seguimos sin vender en tiendas multimarca.

Seguimos sin tener comerciales y seguimos sin vender en otras webs.

También seguimos sin tener demasiada idea de lo que hacemos... Pero lo más importante, es que AQUÍ ESTAMOS.

Hemos cometido errores con muchos clientes, hemos perdido muchas zapatillas que se han quedado sin destinatario y hemos recibido más comentarios negativos en RR. SS. de los que nos gustaría.

Pero la realidad es que, gracias a todos vosotros, Pompeii es Pompeii.

En el fondo, lo único que hemos tenido y tenemos, sois vosotros. Vosotros habéis sido nuestro único escaparate, nuestra única tienda y nuestro verdadero apoyo. Nuestra gran realidad. No importa tanto el fin, sino el camino que estamos recorriendo. Por eso nunca dejéis de exigirnos el máximo, porque entonces Pompeii dejaría de tener sentido. Siempre lo podremos hacer mejor y nunca dejaremos de pelear por ello.

¡Por muchos años más! ¡Por muchos años aprendiendo!

¡Muchas gracias! ¡Feliz año de parte de todo Pompeii! 2017

Here we come!!

Nacho Vidri (FEO de Pompeii)

2017

El año comienza con cifras de 4.000 «me gusta» en Instagram. (Un año antes apenas pasaban de los 1.000). Constantemente van reponiendo existencias y anunciándolo en redes sociales. Uno de los clientes les sugiere que vendan calcetines en la web, ya que se le han roto y quiere sustituirlos. A día de hoy es una de las categorías de venta. Escuchar lo que quieren los clientes. De hecho, analizando las interacciones de la marca con estos se puede observar que prácticamente todas las dudas (tallas, reposición de existencias, nuevos modelos, problemas con los envíos...) tienen respuesta por su parte. A mitad de enero ya anuncian nueva colección (que saldrá en febrero) y siguen con rebajas. Se suceden las preguntas sobre la disponibilidad de recibir pedidos internacionalmente. La respuesta siempre es: no todavía, se hacen únicamente envíos a la UE.

A finales de enero ya están anunciando que algo ocurrirá en febrero: FF (*February first*). Es una constante: generar expectativa para conseguir expectación. Se trata de la nueva colección (son dos colecciones al año, de momento). Excepcionalmente, lanzan un comunicado de empresa:

Mañana va a ser un día muy especial. No sabéis cuánto.

Mañana veréis, a las 20.00 h, el trabajo de los últimos 3 meses. De todo nuestro equipo.

Nueva Web. Nueva Colección. 40 Nuevos Modelos.

Artistas, diseñadores de producto, compradores, diseñadores gráficos, desarrolladores y diseñadores web están detrás de todo.

Todos por lo mismo y a la misma. Por muchos años más evolucionando.

Mañana. A las 20:00 h Gracias por adelantado.

Y continuaban un par de días más tarde:

El Talento de todas las personas que han participado en Pompeii a lo largo de los últimos 2 años ha construido lo que somos hoy.

En esta última campaña nos hemos aliado con @cocolia y con @randydrosario. Entre España y Las Américas.

Para nosotros, esta campaña es el fiel reflejo de lo que implica evolucionar. 4 artistas, 4 personas trabajando en distintas direcciones bajo una misma esencia, POMPEII.

La colaboración con @cocolia se refleja en las publicaciones en línea. Se muestra a los modelos y las zapatillas con un toque artístico muy cuidado. Esa apuesta por el arte se refleja también con la presentación de la nueva colección en la feria Arco durante ese año, en la que crean una sala de escape para divertirse con algunos de los visitantes. En marzo, aprovechando el día de la mujer trabajadora, lanzan un descuento con el *hashtag* #diadelospiesnotorturados. Con el Día del Padre ofrecen envío gratis si hay unos calcetines en el pedido y usan el *hashtag* #diadepapa. En abril hay un primer avance del verano y una preventa para los nuevos modelos (siempre urgencia y exclusividad). Las fotos promocionales están hechas en Cuba y montan un concurso con regalo de zapatillas a viajeros. Con la proximidad del verano aparecen modelos con colores más veraniegos y adaptaciones de modelos clásicos como las Higby, modelos con cierre de velcro o de suelas de esparto como las Saayi o las Trumpets.

En mayo hay más concursos (por el Día de la Madre). Además celebran tres años con una piñata gigante (con vídeo

incluido) que reparte regalos que se incluirán en los pedidos. Ofrecen regalos de marcas invitadas (Iberia, Aristocrazy, El Ganso, Mr. Boho, etc.) con el *hashtag* #pompeiicumple. Todos los días hay contenido nuevo en las redes sociales. Con imágenes de catálogo, vídeos y promoción de modelos de zapatillas. Anticipando el verano hay fotos hechas por Sebastian Oz (@sebasoz) en Londres y guiños a la actualidad seriéfila (*Pinky Blinders*). Durante el mes de julio realizan una acción publicitaria en el mar Mediterráneo, en las coordenadas 41° 15' 15" N y 1° 54' 44" E (cerca de Barcelona) donde enseñan los nuevos modelos bajo el *hashtag* #pompeiiwatershop.

Agosto comienza con rebajas de hasta un 50 % y ya el día 16 lanzan nuevos modelos con mejor plantilla y mejores materiales, forro transpirable y antiolor... siempre con ediciones limitadas que en muchos casos ya no se reponen una vez agotadas, aunque reflexionan que tal vez en un futuro añadan una sección en la web de modelos anteriores. En cuanto al precio, las Higby costaban 50 euros más otros 6 de gastos de envío y en 2017 pasan a costar 55 euros en total con devolución gratuita. El modelo Egret cuesta 60 euros. Las Black Swan cuestan 70 euros. En septiembre graban un vídeo con el móvil en el que Cosme Bergareche (@dulzmann) presenta los modelos que saldrán a la venta el 1 de octubre a las 20:00 h (las nuevas Caproni, Nimble, Pixie y Merlin).

En octubre realizan una original acción usando *retargeting* o *remarketing* (crear una campaña de anuncios personalizada para aquellos usuarios que ya han visitado previamente la web u otros contenidos). A los usuarios que entren a la web de Pompeii se les instala una *cookie*. Cuando navegan por otros contenidos les sale el anuncio. La originalidad consiste en que el anuncio no es el típico de la marca sino que crearon

una mascota: la salchicha Tobías. Al hacer clic se obtiene un descuento de hasta el 30 %. La campaña está activa durante cuatro días. El final de esta se anuncia con un código promocional que se consigue haciendo una captura de pantalla de la salchicha y subiendo esa captura a las *stories* mencionando a @pompeiibrand. En octubre vuelven a hacer ventas físicas (en *pop-up stores*). Esta vez en la calle San Lucas, 11, de Madrid durante el último fin de semana del mes. Curiosamente las ventas se hacen a través de internet y desde dentro de un ataúd. Se trata de una venta aprovechando Halloween con ediciones limitadas y con control de acceso (previo registro en un formulario). Se trata de una acción publicitaria más que de una venta efímera como las que comentábamos en años anteriores.

En noviembre es Jaime Garrastazu (@jaimegarrastazu) quien presenta la nueva colección y también en noviembre explican en un vídeo a sus seguidores que, lamentablemente y por costes de producción, vuelven los gastos de envío (lo explican también en un vídeo). El Black Friday de 2017 repite el juego de Enigma del año anterior (compras ciegas en la web). En diciembre lanzan el movimiento The Other Gift en el que pretenden regalar desde el 25 de diciembre hasta el 1 de enero, por cada zapatilla que vendan, otra a una persona desfavorecida. El año lo cierran incorporando la talla 47 (para hombre) a su catálogo y con un mensaje de agradecimiento:

Cerramos el año dándoos las gracias por confiar en nosotros,
por hacernos aprender y por hacernos crecer.

Qué difícil es esto, pero cómo nos gusta.

Qué difícil es esto, pero joder, qué divertido.

Comenzamos hablando de nuestras meteduras de pata, porque siendo sinceros la mejor forma que tenemos de mejorar es a partir de los principales errores que hemos cometido.

Este año la hemos vuelto a liar parda en el Black Friday. Se nos volvió a caer la web, la maldita web... No conseguimos prever la cantidad de personas que entrarían y os dejamos a muchos de vosotros sin vuestros pedidos, *soo sorry!!!*. Esperamos que el año que viene no vuelva a pasar.

Por otro lado, tuvimos que subir el precio de los gastos de envío. Hacer esto fue una castaña pilonga, pero nuestra estructura de costes no podría sostenerlo. Sobre todo cuando la mayor parte de nuestra fabricación está en Elche y para nosotros es fundamental pagar bien a todos nuestros proveedores, lo que nos obliga a tener un margen muy ajustado. Gracias por entenderlo y perdonad por no cumplir lo que habíamos prometido.

Pero no todo han sido errores, también han pasado cosas increíbles. Ya somos 17 personas, un equipazo de aúpa... Ha aparecido nuestro amigo Mr. Tobías, la salchicha más buscada de internet, y que muchos nos piden que vuelva en 2018. Hemos celebrado nuestro cumpleaños con una piñata gigante a la que todos os sumasteis, hemos abierto una tienda en un barco y también en un ataúd, y en los millones de sitios que aún nos quedan por abrir... Y ya tenemos talla 47!!! Gracias a todos los que habéis esperado pacientemente!!! En nuestra fábrica ya se hacen más de 70.000 zapatillas al año para nosotros. Algo que nos llena de felicidad extra porque así podemos dar trabajo a mucha gente y eso, por supuesto es solo gracias a vosotros.

Gracias por Intentarlo con nosotros. Gracias

2018

El año comienza con casi 5.000 «me gusta» en las fotos de Instagram y la misma dinámica de los tres años anteriores: todos los días contenido nuevo, ventas *flash*, lanzamiento de colecciones a la vista y con el valor añadido de que a principios (en la festividad de Reyes Magos en España) se materializa el proyecto The Other Gift, en el que colaboran finalmente marcas como @carrickbracelets, @trendsplant, @flamingueo, @srunnersgang, @harperandneyer, @bluebananabrand, @aricabrand, @meller, @kubuka_mxe y @sdespierto, entre otras. Aprovechan Instagram para consultar a sus fans con qué marcas les gustaría que colaborase Pompeii. Las propuestas van desde lo obvio (Supreme) a marcas emergentes como @emeofficialbrand. A finales de enero lanzan colección (Glory Days) con un vídeo promocional que recuerda los primeros filtros de Instagram y con motocicletas de cross como tema principal. También hay nuevo modelo de caja (*packaging*). En San Valentín lanzan la campaña promocional #loveforhaters con un 14 % de descuento para aquellos que sean mencionados en las publicaciones. En marzo hay una Rewind Collection con los modelos clásicos de la marca (también en unidades limitadas y por un tiempo limitado). En marzo vuelve el descuento de un 20 % en toda la colección por el Día del Padre utilizando el código #padre-quizas. Ese mismo mes descubren que Inditex está comercializando un modelo muy similar. Suben una foto del mismo y le escriben un pequeño texto al fundador de la marca gallega:

Esto parece POMPEII verdad? No lo es.

Amig@s, necesitamos que nos ayudéis a mover una carta a ver si conseguimos que lo lean!

Dirigido a una de las personas más admirables de nuestro tiempo. ¿Por qué Amancio?

Toda España admira lo que has construido, todo el mundo admira lo que representas.

Has montado algo que nos hace estar orgullosos de España y de nuestra moda. Has construido algo visible, en todo el mundo, y desde 0. El sueño de todo emprendedor.

Y sigues dedicándole tu vida, chapó y toda nuestra admiración.

Entonces, la pregunta, es ¿Por qué? ¿Por qué con todo el talento que tenéis dentro, con todos los recursos de los que disponéis, hacéis esto?

Son iguales, ¿verdad?

Mismo diseño de grabado, mismo piso, misma combinación y mismo patrón.

No lo necesitáis. Muchas marcas en España nos dejamos la vida por llegar a 100.000 clientes, por espabilar, por tirar de nuestras empresas hacia arriba. Por tirar de la moda española hacia arriba.

Nos han llamado de todo, pero esto, esto jode. Muchas veces piensas que es un halago, pero aún así, jode.

No lo necesitáis, sois mejores que eso. Sois los mejores del mundo.

Posiblemente nunca llegues a leer esto, pero desde nuestra admiración, así no. Esto no ayuda a la industria. No ayuda a la gente de 25 años que quiere hacer cosas.

Peleando que es gerundio. Gracias a todos los que confían en nosotros!

Un abrazo

Jaime, Jorge y Nacho

El *affaire* se resuelve con la retirada de los zapatos de las tiendas de Pull&Bear en tres días.⁶ La fotodenuncia llega a más de 8.000 «me gusta». Y la foto en la que agradecen a sus amigos y fans que la difundiesen también llega a esa cifra. A finales de marzo presentan un nuevo modelo (Delta) en un vídeo con uno de los fundadores que ya supera las 45.000 reproducciones. No descuidan el contenido y cada día hay nuevas fotos (con nuevos modelos como las Saayi o las Canard o con modelos que están ahora en venta) y nuevo contenido promocional. En ocasiones (contadas) combinado con otras marcas como Scotch & Soda, Vissla o Globe. No descuidan tampoco contestar las dudas de los usuarios. A finales de abril preparan un descuento del 20 % para el Día de la Madre con el código «MADRE20».

En mayo buscan modelos, embajadores, viajeros y fotógrafos que participen en sus acciones promocionales. Para contactar con la marca sencillamente hay que compartir una *story* y etiquetarla con #pompeiiibrand y #pompeiiicrew. Las fotos ya casi alcanzan los 10.000 me gusta con asiduidad. Por el cuarto aniversario de la marca vuelve el formato piñata (este año dos piñatas gigantes con regalos de colaboradores como @ruralkahoteles, @atrapaloes, @disneyspain, @iberiaexpress, @deuscustoms o @intropiaofficial). El vídeo previo casi alcanza las 100.000 reproducciones. En junio colaboran con la tienda en línea @intropiaofficial y con la *influencer* @frecklesnur. En el lanzamiento del nuevo modelo New Higby Volley colaboran con @flamencomaltes (bañadores en el vídeo promocional) y con @luismolawer

6 <http://cort.as/-IE6i>

en algunas piezas gráficas. En ese mes comienzan las rebajas (30 %) y realizan una acción conjunta (concurso) con Canon España bajo el *hashtag* #CaptureyourCanonbyPompeii cuya foto ganadora (tomada en la cancha de baloncesto en el IX distrito de París) genera cierta polémica en los comentarios por malentendidos en la interpretación de las bases. Curiosamente, ninguno de los modelos que aparecen en la foto lleva puestas unas Pompeii.

En julio realizan una acción en el centro comercial La Vaguada (Madrid) donde instalan una *pop-up store*. Ese mes las rebajas llegan al 40 % e invitan a entrar a las *stories* y elegir un tatuaje mencionando a Pompeii, que decidirá a quien regalará uno. En agosto lanzan la colección Happy Monday. Constantemente publican contenido en Instagram y Facebook. Contestan la mayoría de los comentarios con dudas o sugerencias. Recorren Cádiz con una furgoneta rotulada (El Puerto Santa María, Sanlúcar de Barrameda, El Palmar/Los Caños y Tarifa) con el *hashtag* #furgotrip y con mucha promoción usando las *stories* de Instagram. El verano finaliza con un vídeo de uno de los fundadores explicando una subida de 5 euros en los modelos de serraje a partir de octubre.

Para finalizar el capítulo (en el mundo real todo continúa felizmente), en septiembre animan a sus seguidores a apuntarse al programa de *launchers* que posibilitará probar los modelos nuevos de zapatillas. Curiosamente detectamos una ralentización de las entradas en Instagram (ya no son todos los días) en beneficio de las *stories* (que son el método para promocionar a finales de 2017 la mayor parte de los eventos de la compañía). Eso sí, cualquier comentario

o duda es contestado rápidamente y colocan un destacado precisamente para dudas bien visible (tanto en la web —ayuda— como en Instagram «Dudas»). A mitad de mes lanzan Parklife, una nueva colección. Al día siguiente, uno de los fundadores (Jaime) explica en un vídeo cómo son las nuevas Delta. A final de mes convocan un concurso con motivo del Día Mundial del Turismo en el que, en colaboración con @iberiaexpress, regalan un viaje para cuatro personas. Este tipo de acciones conjuntas sirven para mantener la atención sobre el canal (Facebook, Instagram...) y conseguir nuevos seguidores que conozcan la marca. El 29 de septiembre publican una foto de una lavadora con una cola de sirena sobresaliendo que una semana antes había aparecido en la cuenta de @mam (una marca de relojes con 180.000 seguidores). Es complicado publicar contenido original día tras día y «el mejor escribano echa un borrón», pero copiar contenido en internet sin citar la fuente no es una práctica recomendable.

En resumen, decíamos al inicio del capítulo que la visión de Pompeii como compañía era conectar con los *millennials* de todo el mundo, nada que ver con vender zapatillas. A lo largo del tiempo hemos ido viendo la evolución del proyecto. En Pompeii tienen un apartado de su web («Mundología») en el que dan buena cuenta de esa evolución a través de los viajes que los fundadores han ido haciendo. Desde ese primer viaje a Elche en busca de proveedores, a viajes a Japón, Alemania o México en busca de inspiración. Fruto de esa inspiración es la Pompeii University of Mundology, unas becas de viaje para apoyar el talento joven.

2. Diez consejos para nuevos emprendedores que piensan abrir su tienda por internet⁷

En el sitio web de Shopify nos encontramos con consejos prácticos muy útiles si tienes pensado abrir tu propia tienda en línea. En Shopify son expertos en trabajar con emprendedores y les preguntaron cuáles son los factores más influyentes para el crecimiento de su negocio. Se trata de consejos proporcionados por emprendedores como Nick van Gorden de Duck & Cover; Tristan King, de Shopify Ninjas; Gavin Ballard, de Disco; Kim Carruthers, de eChic; Natasha Murphy, de Nicely Built; Andrew Johnson, de Shopaholla; Sara Mote; Elle McCann, de Curious Themes; Rachel Farabaugh, de Bohemian and Chic y Chris Pointer, de Pointer Creative.

Aquí están sus diez consejos:

- 1) Siempre exígete un poco más.
- 2) Proporciona un servicio al cliente que la gente recuerde.
- 3) Posiciónate como experto dentro de tu industria.
- 4) Enfócate en las necesidades de tus clientes, no en las tuyas.
- 5) Especializa tus servicios.
- 6) Valora a las personas, no a los beneficios que representen.
- 7) Construye un excelente equipo.
- 8) Determina un nicho de mercado.
- 9) Confía en tu intuición acerca de tus clientes.
- 10) Genera relaciones con otras empresas de tu industria.

⁷ <http://cort.as/-IE7Y>

Capítulo IV

Minimalism Brand

¿Es posible construir un *e-commerce* invirtiendo poco más de 3.000 euros? En Minimalism Brand comenzaron en septiembre de 2017 con un sitio web basado en Wordpress ofreciendo tres modelos de carteras delgadas y minimalistas.

Tres años antes, en octubre de 2014, la empresa americana NOMATIC lanzó su primer producto al mercado: una cartera minimalista en cuatro colores que consiguió 6.158 patrocinadores en Kickstarter que contribuyeron con 171.315 dólares para que ese proyecto se llevase a cabo.

Con el éxito de las carteras de NOMATIC como referencia, Pepe Martín (1987) y Victor Rodado (1989) iniciaron un proyecto con la idea de trabajar desde cualquier punto del mundo y hacer de su marca (Minimalism) una marca global sin poner ningún límite a su expansión: no solo carteras o mochilas¹ sino productos para viajar, trabajar y aprender.

En este capítulo veremos qué plataforma utilizan en Minimalism Brand, su valiente política de transparencia, cómo se financia el proyecto, el valor de su marca, su política de afiliados y la logística.

Comenzamos.

1 En noviembre de 2018 lanzaron su primera línea de mochilas: <http://cort.as/-IE88>

1. Plataforma

En el blog de *Minimalism* hay muchísima información sobre la compañía (fruto de su obsesión por ser transparentes, que comentaremos un poco más adelante). En una de las entradas del blog dejan claro que la empresa no tiene CTO (*chief technology officer* o ‘responsable técnico y de estrategia tecnológica’) y que son un *e-commerce* que busca crear una marca a largo plazo ligando el término *minimalism* a todos sus productos. No son un SAS (*software* como servicio) son un *e-commerce* puro que comenzó sin la necesidad de un desarrollo tecnológico muy fuerte y, por tanto, sin una inversión fuerte en tecnología.

Cuentan en su blog que iniciaron con un WooCommerce muy sencillo con tres páginas y una de contacto. Una web, limpia, ágil, con buenas fotos y con un proceso de compra muy sencillo. WooCommerce es un *plugin* para WordPress que permite tener una tienda en línea.

Uno de los socios del proyecto tiene una pequeña agencia de marketing, Be The Client, donde desarrollan webs, *branding* y contenido para autónomos, *startups* y empresas. Así que el coste de desarrollar la web de Minimalism eran las horas que dedicaron a diseñarla y desarrollarla. Solo hubo que pagar *hosting* y dominio. Ese primer sitio web, por tanto, les supuso un coste de unos 100 euros. A medida que el proyecto arrancaba, le encontraron alguna limitación a nivel de seguridad que les llevó a plantearse contratar una persona que supiera de sistemas y seguridad informática. Si contrataban a esta persona incurrían en gastos fijos que no querían asumir. Así que valoraron la posibilidad de migrar a Shopify y, tras reunirse con varias empresas que usaban esta herramienta, decidieron

la migración. El funcionamiento es similar a WordPress: compras una plantilla que se debe ajustar bien a tu proyecto, imagen, diseño y a vender (Shopify cobra una comisión del 2 % del volumen de ventas además de una comisión de Stripe por la pasarela de pago del 1,4 %).

En resumen, probaron la viabilidad del proyecto con un WooCommerce sencillo y, tras comprobar que el proyecto funcionaba, se pasaron a una plataforma con más opciones (ellos eligieron Shopify pero Magento, Prestashop o una plataforma a medida pueden ser la solución adecuada para otros proyectos).

La conclusión que indican en su blog es que la plataforma quizá sea lo de menos. Consideran más importante vender, que el cliente no se pierda y que esta sea ágil y efectiva. Lo importante es lo que ofreces a tu cliente cuando realiza la compra. Que la plataforma funcione es sencillo, que el cliente te compre y sienta algo al realizar el pedido o al recibir su paquete es *otra historia*.

2. Transparencia

Una de las características más sorprendentes es que desde que comenzó la andadura de Minimalism Brand han procurado ser transparentes y han ofrecido al público en abierto (a través de un *dashboard* y con informes trimestrales colgados en su blog) una gran parte de los datos de la empresa: tráfico de la web, pedidos, conversiones, facturación, carteras más vendidas. Los motivos que puede llevar a los fundadores de la empresa a actuar así obviamente solo los conocen ellos.

Públicamente defienden que están creando una marca, con unos valores y una forma específica de entender la empresa, y pretenden que las personas (sean clientes o no) que les conocen se sientan identificadas con tres puntos: la transparencia, la honestidad y el minimalismo.

Obviamente, esta manera de contar todo lo que hacen puede llevar a que sus competidores lo sepan casi todo de ellos y parece que les regalan información, pero cuentan con la ventaja en el tiempo, aunque si algo va mal (financiación, ventas, proyectos...) también tienen que comunicarlo. Confían en que este modelo les suponga más ventajas que debilidades. Para la revista *Forbes* «la transparencia y la honestidad son los valores más importantes que puede tener una empresa. Aunque la transparencia (salarial, por ejemplo) es una tarea pendiente de muchas empresas, por desgracia».²

3. Financiación

El *storytelling* en *marketing* es una técnica que consiste en conectar con tus usuarios, ya sea de viva voz, por escrito o a través de una historia con su personaje y su trama.

Una historia que los fundadores de Minimalism Brand cuentan en su blog es que no tenían plan de negocio. Contaban en un post que su plan de negocio consistía en, una vez lanzados, vender carteras y, con lo que sacasen el primer año, poder pagarse un viaje al festival Burning Man

2 *Forbes* (18 noviembre 2017). «¿Puede un negocio ser transparente y existoso a la vez?». http://cort.as/-IE9_

que se celebra en Nevada (Estados Unidos). El *storytelling* siempre ha sido una técnica muy utilizada en *marketing*. Con la comunicación en línea, a través de los blogs y las herramientas sociales, también a través de internet, se consigue apelar al lado emocional de las personas, generando así la relación de confianza y fidelidad que todas las marcas buscan. Y Minimalism Brand no es una excepción. La historia del Burning Man, tampoco.

Poder ir con todo pagado al Burning Man era un objetivo a un año vista. Un año para conseguir de 6.000 a 7.000 euros (2-3 billetes) que es lo que cuesta ir incluyendo aviones, comida, etc. Cuentan los fundadores que los dos primeros meses tenían 150 carteras en el almacén, luego el plan estaba claro: vender esas 150. Luego vender 500 y, pedido a pedido, crecer según se incrementase la demanda del producto.

Comenzaron aportando 5.012 euros de sus bolsillos, de los cuales 3.012 se destinaron a crear la sociedad limitada y el resto a hacer un primer pedido de producto (más el *packaging*, transporte, web, fotos de producto, etc.).

El *bootstrapping* es un término que se utiliza en las empresas para hacer referencia a empezar un proyecto con muy pocos recursos, únicamente con los medios que se tienen al alcance. El objetivo de los fundadores era que la empresa funcionase, efectivamente, mediante *bootstrapping* sin necesidad de inversión externa, siendo cautelosos con los gastos fijos. En el primer año de vida únicamente había como gasto la mensualidad de Shopify, una cuota de autónomos, los dominios (anual) y alguna comisión bancaria. Los demás gastos eran variables y ligados a la cantidad de ventas que se hagan: nueva fabricación de producto, envíos a clientes, comisión de Stripe y Shopify. Durante el primer año no pagaron ningún sueldo,

ya que el equipo fundador afirmaba tener formas de obtener ingresos aparte de Minimalism Brand.

4. El valor de la marca

En el episodio 35 del pódcast de *KFund* (disponible en las plataformas más habituales: itunes, ivoox, etc.) Víctor Rodado explica que Minimalism «es una marca que tangibiliza el estilo de vida de los dos socios fundadores basándose en la transparencia, la ética real de lo que haces cada día y la vida minimalista».

En esta entrevista, explica que empezó a crear empresas mientras estudiaba la carrera de periodismo. Entre estas estaba Upplication, un SaaS B2B de creación de aplicaciones para pymes que fue comprada por Mobusi, una importante empresa española dedicada al negocio de la publicidad en vídeo y móvil. Al hablar de Minimalism indican que, sobre un producto inicial (carteras), van a intentar crear una marca que se encuentre por encima de este. El éxito relativo de sus Carteras les lleva a plantearse si los consumidores están comprando el producto por su calidad o porque hay una marca detrás con la que se identifican.

El consumidor se implica con determinadas marcas o incluso con su banco, su supermercado, su periódico o su cadena de radio habitual, porque encuentran en ellos lo que busca. Hoy en día cada marca proporciona una «experiencia», un mundo, unos valores, algo más que un simple producto. El cliente de una marca es miembro de una «tribu», con una serie de elementos comunes que le hacen sentirse identi-

cado. Nuestra familia la forman no solo nuestros parientes más cercanos sino también nuestras marcas, las empresas o entidades que, al ofrecernos sus servicios, nos hacen cada día la vida más sencilla y placentera.³

El *branding* es el anglicismo que se utiliza para referirnos al proceso de construcción de una marca y su posterior mantenimiento. Su propósito sería ayudar a los consumidores a entender qué ofrece la marca y en qué se diferencia de otras.

El nombre, la identidad visual (logotipo, símbolo, logo-símbolo), *storytelling*, atributos, posicionamiento, el concepto de comunicación y la audiencia serían los elementos del *branding*. Sin olvidar que lo que los consumidores digan de una marca es la realidad (no lo que la marca quiera que ellos piensen).

Como indica Jean-Nöel Kapferer «existen pruebas suficientes de que los consumidores “hacen suyas” algunas marcas, se “implican” con ellas, lo cual les otorga un valor especial»⁴. Algunas llegan incluso a crear grandes relaciones con el consumidor más allá del producto. Esas marcas que van más allá de las mentes de los consumidores y se posicionan en sus sentimientos serían las *lovemark*, un término lanzado por Kevin Roberts a principios del 2000 que define a marcas a las que los consumidores adoran, aman y aspiran.

3 Boubeta, A. R.; Mallou, J. V.; Tobío, T. B., Mangin, J. P. L.; (2000). «El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor». *Psicothema* (vol. 12, n.º 2, págs. 247-254).

4 *Ibidem*.

En el caso que nos ocupa, el objetivo a futuro de Minimalism Brand sería seguir asociando nuevos productos a su filosofía: que las personas posean aquello que realmente necesitan y que sea útil para su forma de vida diaria. Como ya hemos indicado, la idea del minimalismo les llega en 2015 tras un viaje mochilero por el sudeste asiático de uno de los socios. Ese viaje le hizo ver que se podía vivir con poco. Pero ese poco, debía ser útil y facilitarle la vida. Con esa idea en mente, nace Minimalism. Una marca en la que todos los productos estarían basados en el minimalismo como concepto: «Tener pocas cosas pero que todas ellas sumen y no resten. Ni espacio, ni tiempo...nada».

5. Política de afiliados

El *marketing* de afiliación permite que particulares, empresas o webs, llamados afiliados, publiciten determinados productos o servicios en sus canales (webs, redes sociales, *newsletters*, blogs, etc.). Dichos afiliados obtienen una comisión cuando un usuario realiza una acción determinada (hacer clic en el enlace, registrarse o comprar). En el caso de Minimalism Brand lanzaron una propuesta a los clientes que ya usan su producto para que lo recomendasen a sus contactos de manera muy sencilla: por cada pedido que llegase desde el enlace proporcionado por el cliente, este recibiría 5 euros que se cobrarían a través de PayPal, por transferencia o como un cupón de descuento para usar en la propia web de Minimalism. El afiliado puede comprobar en todo momento

el número de clics que ha enviado, contabilizar el tráfico que llega a Minimalism desde sus redes y cuántos pedidos ha conseguido y, claro, el dinero que va acumulando. El *software* para llevar esto a cabo es del de Refersion, una web que facilita de manera muy sencilla y económica este tipo de transacciones.

6. Logística

En el momento de escribir estas líneas, Minimalism Brand había llegado a un acuerdo con Turylogistics, empresa situada en Becerril de la Sierra (España), para externalizar todo el proceso de logística.

Del sitio web de Turylogistics hemos extraído los servicios que ofrecen a las empresas de comercio electrónico y tiendas en línea:

Almacenamiento y custodia. envíos y devoluciones:

- Almacenamiento y custodia de mercancía a bajo coste.
- Recepción, chequeo e inventariado.
- Logística directa (24h, 48h, 72h, urgente, *pickup*, reembolso, aduanas).
- Logística inversa (devoluciones, garantías, importaciones).
- Trazabilidad *online* en tiempo real de los envíos.
- Inventario *online* en tiempo real del almacén.
- Disponibilidad inmediata de los albaranes firmados por cliente.
- Tarifas de transporte competitivas para cualquier tipo de envío.

Manipulación y embalaje:

- Apoyo manual a cualquier manufactura y/o embalaje.
- Recogida (*picking*) de envíos de tienda *online*.
- Empaquetado (*packaging*) de envíos mayoristas.
- Diseño y suministro de embalajes *eco-friendly*.
- Serigrafía de productos.
- Protección contra golpes (*blistering*) para productos de ferretería.

Gestión de incidencias

- Soporte telefónico para gestión de envíos.
- Resolución incidencias de transporte.
- Gestión de devoluciones.
- Gestión de garantías.
- Gestión de cualquier reclamación pactando protocolo con cliente.

Integración con tienda *online*

- Arranque con procesos mínimos viables.
- Web particularizada para procesos manuales (Fase 0).
- Integración sin coste con tiendas *online* (Fase 1).
- Optimización de procesos continua para reducción costes.

No tenemos que confundir externalizar la logística con el *dropshipping* (una variante de comercio electrónico que ya hemos comentado donde la tienda en línea gestiona la atención al cliente, la facturación y la generación de bases de datos, mientras que la empresa mayorista almacena, empaqueta y envía los artículos a nombre del comercio virtual). En este caso, cuando hablamos de externalizar la logística, nos referimos únicamente al último punto del proceso de compra: el envío.

Externalizar (*outsourcing* logístico) presenta algunas ventajas para Minimalism Brand: el personal no es personal propio. Solo se contrata el servicio. Si necesitasen más empleados, los contrataría el centro logístico, no ellos. De esta manera pueden sacar adelante los pedidos que necesiten. En el centro logístico se encargan de enviar y en Minimalism Brand de hacer crecer las ventas. El centro logístico es quien negocia el precio con los transportistas. Al tener un volumen alto de envíos, por tener varios clientes, el precio que tienen es más bajo que el que en la tienda podrían tener negociando directamente con los transportistas.

En cuanto a las desventajas, depender exclusivamente de un operador logístico podría implicar cierto riesgo operativo y reputacional. Frente a los usuarios, si hay un problema con los envíos, es la marca quien responde (en raras ocasiones la compañía logística) así que definir bien el contrato con el proveedor (costes, comunicación, etc.) es fundamental.

Finalmente vamos a cerrar el capítulo con el balance del año 2018⁵ y los números de la empresa de ese año (ambos con el permiso de los fundadores que amablemente nos dieron permiso) y alguna reflexión sobre su futuro:⁶

La empresa ha crecido cada trimestre sin ir a pérdidas, si sabes de *e-commerce* o negocios entenderás que hay una gran diferencia entre facturación y rentabilidad. Nosotros siempre hemos decidido facturar, pero no perder. Hacer crecer la empresa paso a paso, pero siempre siendo rentables. Hay meses que son una excepción, por ejemplo, octubre y noviembre, donde metimos

5 <http://cort.as/-IEa0>

6 <http://cort.as/-IEa5>

bastante dinero en diseñar nuestras mochilas y en fabricarlas. Hemos conseguido vender 330 mochilas en un mes y medio, pero de número hablamos más abajo.

A nivel de *marketing* hemos hecho cosas cuestionables y arriesgadas, muy a nuestro estilo. Lanzamos una campaña con Forocoches donde nos cayó algún palo y donde expusimos la marca a todo el mundo, esto, si gestionas una marca, entenderás el riesgo que conlleva.

También llegamos a un acuerdo con El Corte Inglés para vender nuestros productos. A día de hoy, que tengamos tiendas físicas no es viable, pero llegar a un acuerdo para tener 15 puntos donde la gente pueda ver y tocar el producto entendimos que era una gran oportunidad para la marca.

Hemos ido a muchos mercados (22 en toda España a vender carteras y mochilas) y eventos (eventos de *marketing*, formación, consultoría y desarrollo de *e-commerce*) para dar a conocer el producto y la marca. Aquí invertimos bastante, sobre todo tiempo, que es nuestro principal recurso.

Hemos invertido en captación, tanto en Facebook e Instagram como en blogs del sector y plataformas del estilo. También hemos hecho cosas con *influencers* que han salido bien y otras que han salido mal, esto, por lo que hablamos con otras marcas es lo más normal del mundo. Seguiremos aprendiendo cómo llevar tráfico de pago a la web.

Pedidos y conversiones Minimalism Brand 2018:

- 5.535 pedidos a través del *e-commerce*.
- 700 pedidos a través de Amazon.

- La tienda *online* tuvo una conversión del 2,92 % de visita única a compra.
- El 5 % de los clientes repitió compra.
- Las 3 carteras más vendidas son: negra (1.536 unidades), granate (1.392 unidades) y azul (781 unidades).

Facturación:

- El total de facturación juntando todos los canales de venta es de 156.158 €
- El ingreso medio por carrito es de 20,44 €.
- Ojo que esto es facturación, no beneficio.

Inversión en *marketing*:

- Publicidad en Facebook Ads 25.602 €.
- Publicidad en Google Ads 2.611,20 €.
- Publicidad en otros medios/formatos 1.400 €.

Tráfico:

- 247.478 visitas totales.
- 189.715 visitas únicas.
- 54,02 % rebote.
- 1min:21 segs duración media de la visita.
- 79,43 % del tráfico es desde smartphones.

En febrero de 2019, los creadores de Minimalism Brand dieron el salto definitivo a ser una empresa 100 % en remoto y duplicaron el equipo (de ser dos a ser cuatro).

En abril de 2019 anunciaron que, después de diecinueve meses exactos, Minimalism daba un salto a un lugar desconocido. El miércoles día 10 de abril dejaron de ser una empresa de carteras y mochilas para ser una empresa de ropa y comple-

mentos. La intención de la empresa era ir lanzando productos nuevos que cumplan estas cuatro premisas: cómodos, útiles, de calidad y en el que el logo-marca no sea la protagonista. En esa fecha lanzaron su primer producto de vestir con una venta privada durante 24 horas a todos los suscriptores de su blog recompensando a toda la comunidad de seguidores.

El futuro tiene pinta de ser apasionante para Minimalism.

Capítulo V

We Are Knitters

We Are Knitters es una *startup* focalizada en el concepto *do it yourself*. Su principal signo distintivo es la venta de kits de tejer con diseños innovadores, usando fibras naturales de gran calidad y colores llamativos.

Knitting es la moda de tejer nuestras propias prendas. El proyecto de María José (Pepita) Marín Rey-Stolle y Alberto Bravo Reyes comenzó vendiendo kits para tejer y pasó en cinco años (se fundó en 2011) de hacer tres kits al día con un *stock* que estaba en casa de los padres de Alberto a tener un equipo de 30 personas, ingresos de 5 millones de euros, inversores de capital riesgo a los que reportar y un ritmo de trabajo muy intenso.

La idea nació cuando Alberto y Pepita trabajaban en PwC, una multinacional de consultoría. Realizaron un viaje a Nueva York y vieron que había gente joven tejiendo en los espacios públicos, bien camino al trabajo en el metro o en cafeterías (a solas o con otras personas con la misma afición). Este viaje les hizo replantearse un modelo de negocio que estaba en decadencia en España. Unos años más tarde, la actriz Krysten Ritter colaboraba diseñando modelos y We Are Knitters los vendía en forma de kits en su web. ¿Cómo lo consiguieron?

Los fundadores tuvieron la visión de crear un nuevo concepto a partir de una tradición que empezaba a caer en el

olvido, mediante kits que se adecuaban más a las necesidades de un público más joven, con colores vivos y más actuales. We Are Knitters es una marca de tejer y moda creada con el objetivo de recuperar la tradición antigua de aprender a tejer lana, entretenida y, sobre todo, relajante. El *knitting* se ha convertido en una moda entre los más *trendy*, hípsters, bohemios y cosmopolitas en ciudades como París, Tokio, Londres o Nueva York.

En España, la imagen que muchas personas asociaban a tejer era la de una abuelita en una mecedora o un sillón moviendo rítmicamente dos agujas. Con el tiempo, pasar la tarde en casa tejiendo mientras disfrutas de una serie en Netflix hace que el #knitflix se haya convertido en el nuevo yoga. Instagram se ha llenado de fotos con el *hashtag* #knitflix en el que los seguidores de esta moda comparten sus creaciones: jerséis, calcetines, bufandas, gorros...

En noviembre de 2018 tenían previsto cerrar el año de facturación superando los 10 millones de euros, 3 millones más que en 2017,¹ y sumar más de 150.000 pedidos en 2018. Los inicios no fueron sencillos. Muy poca gente de su entorno creyó en ellos y pensaban que estaban locos o que se habían cansado de trabajar. No obstante, cuando tomaron la decisión definitiva, la familia y los amigos no dudaron en apoyarles. Ahora mismo tienen muchísimos fans en Estados Unidos y es su primer mercado. Los *knitters* estadounidenses son los que más compran en su tienda en línea. El 90 % del negocio de We Are Knitters está fuera de España y un

1 <http://cort.as/-IEbw>

30 % corresponde al país norteamericano. Según una de las fundadoras, el éxito allí se cimienta en la calidad del producto y en la estrategia de comunicación con los clientes a través de las redes sociales. En 2015 abrieron un almacén en Estados Unidos y trasladaron el almacén europeo de España a Alemania, para estar más cerca de los clientes de su segundo mercado. Ambos almacenes están subcontratados. Desde su nacimiento, We Are Knitters tuvo una fuerte vocación exportadora, inicialmente a Europa y, después, a Estados Unidos, Alemania y Francia, de donde proceden el 35 % y el 10 % de facturación de la empresa. Esto son los mercados más importantes, pero sus kits llegan a países tan lejanos como Australia, Estonia, Chile o Rusia.

Los sitios web para comprar el producto están divididos por zonas o por mercados (tabla 1). Así hay algunos agrupados bajo determinados dominios genéricos (.com, .co.uk, .eu) y otros con su dominio de país propio.

Para envíos internacionales, la entrega se realiza según el país de destino entre 2 y un máximo de 6 días laborables. Países como Argentina, Chile, Colombia, México y Perú tienen un tiempo de tránsito de entre 7 y 10 días y unos costes de envío que van desde los 25 hasta los 40 euros. Si el pedido es para un país fuera de la Unión Europea, es posible que esté sujeto a tasas, impuestos u otros cargos debido a leyes locales y/o aduaneras. En We Are Knitters envían el paquete a través del Incoterm DDU (*duties and taxes unpaid*, es decir, se hacen cargo de entregar el paquete hasta el lugar de entrega, pero no asumen los posibles gastos aduaneros o impuestos locales).

Tabla 1. Direcciones web para la compra del producto

Países	Dirección web
Alemania, Liechtenstein y Austria	www.weareknitters.de
Australia, Reino Unido, Japón y Corea del Sur	www.weareknitters.co.uk
Francia, Bélgica, Luxemburgo y Mónaco	www.weareknitters.fr
Brasil, Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Grecia, Hungría, Irlanda, Letonia, Lituania, Portugal, República Checa, Rumanía y Turquía	www.weareknitters.eu
Estados Unidos, Canadá e Israel	www.weareknitters.com
Dinamarca	www.weareknitters.dk
Finlandia	www.weareknitters.fi
Italia	www.weareknitters.it
Noruega	www.weareknitters.no
Países Bajos	www.weareknitters.nl
Polonia	www.weareknitters.pl
Suecia	www.weareknitters.se
Suiza	www.weareknitters.ch

Ante la posibilidad de que haya competidores (que los hay, como Wool and the Gang, Ravelry, Costurea, Phildar o Amazon) en We Are Knitters se esfuerzan por crear una marca y una comunidad que se convierta en su herramienta diferencial. Esta marca construida durante años es su protección contra competidores. Que les conozcan más por la experiencia que por el producto o por el precio es fundamental. En sus propias palabras «una marca que no es una de moda al uso y tampoco

un *e-commerce*. Es un estilo de vida, es lo tradicional traído al siglo XXI, es satisfacción, es para toda la familia desde la niña a la abuela pasando, por qué no, por padres y hermanos y es, sobre todo, aunque suene muy cursi, felicidad».²

Una felicidad que se alcanza a través de la experiencia.

Recibes tu kit y con los ovillos de lana y las agujas en mano, vas tejiendo tu propia bufanda, cuello, chaleco, etc. En caso de que sea necesario, puedes ver los vídeos que tienen en la web para aprender o reforzar técnicas. Hacer punto es el nuevo yoga occidental. Es cierto que es una actividad muy relajante ya que requiere cierta concentración que permite que te olvides de los problemas del día a día mientras la practicas. Es algo divertido y muy creativo que puedes hacer solo o en compañía. Además, al final te sientes muy orgulloso con el resultado.³

Una experiencia que muestran también muchas celebridades (Meryl Streep, Kate Middleton, Krysten Ritter, Ryan Gosling, James Cameron, Demi Lovato, Kristen Stewart, Uma Thurman, Amanda Seyfried, etc.).⁴ En España, Sara Carbonero escribía en 2014 en su blog *Cuando nadie me ve*⁵ de la revista *Elle*:

Una de las cosas que suelo hacer para relajarme y que nunca os había contado: el punto.

Llevaba dos meses sin hacerlo y esta semana lo he retomado. A mí, como a mucha gente, me enseñó a hacer punto mi abuela

2 <http://cort.as/-IEdn>

3 <http://cort.as/-IEdn>

4 <http://cort.as/-IEdp>

5 <http://cort.as/87Wi>

cuando yo era solo una niña. Me acuerdo perfectamente de las tardes en su casa mano a mano las dos. Ella casi no me dejaba coger las agujas por miedo a que me pinchara o me hiciera daño. Con paciencia y ternura consiguió que me gustara. Al principio me saltaba bastantes puntos y mi abuela lo corregía. Me repetía una y otra vez cómo debía hacerlo. Mientras me contaba historias de juventud yo la miraba embobada y me preguntaba cómo podía mover las agujas tan bien y sobre todo tan rápido. Me gustaba imitarla y «picarme» con ella por ver quién lo hacía más deprisa. Hacíamos principalmente bufandas que luego enseñábamos a mi madre orgullosas. Entonces no imaginé que muchos años después se convertiría en un *hobby*, en una de las cosas que más me relaja, me ayuda a desconectar y me hace volver al pasado.

Siempre que hago punto me acuerdo de ella y tengo la suerte de poder seguir enseñándole mis progresos :-)

He descubierto unos kits que son la bomba. Los kits de We Are Knitters en los que viene todo lo necesario para hacer una bufanda, un gorro, un cuello...

Están fenomenal y tienen unos colores diferentes y originales, no son los típicos.

Durante el embarazo hice una bufanda, un gorro y esta semana me he puesto con un cuello.

Las agujas son de madera, muy gruesas lo que hace que el punto quede muy gordito.

Las instrucciones son fáciles de seguir. Aunque no lo hayáis hecho nunca antes, podréis aprender perfectamente.

Esta entrada de Sara Carbonero (una popular presentadora de televisión en España) tiene más de quinientos

comentarios, muchos de ellos del estilo que mostramos a continuación:

2. susi | 3 marzo 2014 - 19:06

Me encanta hacer punto.

Para mi es muy curiosa ver la forma como hacen punto las españolas, con la aguja debajo del brazo... yo soy alemana y nosotras solemos usar agujas circulares para casi todo... es supercomodo... pruebalo!

7. belen | 5 marzo 2014 - 16:54

Hola Sara, me encanta tu estilo y siempre estoy pendiente de lo que escribes. Hoy me he animado a contarte algo, yo también estoy enganchada al punto, a tejer me enseñó mi madre y el ganchillo mi abuela. Eso de los kits es muy buena idea, yo estoy yendo a clases, y estoy emocionada, nuestra profe, Isabel, tiene un gusto exquisito y el diseño es incomparable, por lo tanto, nos hacemos prendas exclusivas y con mucho estilo, si estuvieras aquí te encantaría. Puedes echar un vistazo en su página (artile.net) y verás cómo tengo razon

9. Lara | 7 marzo 2014 - 10:19

Ahora andamos todas con el punto, jejeje, a mí me encanta mientras veo la tele.bss

También hay que destacar la colaboración de We Are Knitters con Krysten Ritter (una gran aficionada a tejer, con más de quinientas publicaciones en Instagram bajo el *hashtag* [#krystenknitter](https://www.instagram.com/krystenknitter)). Nos pusimos en contacto con Pepita Marín (confundadora y CEO) que nos comentó lo siguiente:

Lo de Kristen Ritter ha sido genial para la marca y se puso en contacto ella con nosotros a través de su representante, ya que es una súper tejedora y le apetecía hacer algo con una marca de tejer «moderna».

Nos encontró por Instagram, donde somos muy activos, escribimos en inglés y nuestro primer mercado es USA tanto en ventas como en seguidores de Instagram.

La colaboración además es muy práctica: ella ha diseñado unos modelos y nosotros los comercializamos en forma de kits en nuestra web. Ella además lo está promocionado mucho tanto en RR. SS. como en un programa de TV de Jimmy Fallon que salió con un gorro hecho con nuestra lana que se lo regaló al presentador.

Muchos tableros de Pinterest muestran a famosos (mujeres y hombres) posando mientras hacen punto.⁶ Por supuesto, Instagram está lleno de fotos inspiradoras y cuentas que muestran fotos, vídeos y *stories*. Solo el *hashtag* #knitting tiene más de doce millones de publicaciones. Hay cuentas (Karen Templer, Jess Schreiberstein, Anna Maltz, Ashley Yousling, Ani Lee, Felicia Semple, Simone o Jenn Beeman, maisondene, whit_knits, knittingtheskyline, knitosophy, ozetta, pompom-mag, fringesupplyco, knitwitknitwit, madebysiri, westknits, etc.) que publican a menudo fotos sobre tejer con miles de «me gusta». La cuenta de We Are Knitters (@weareknitters) tenía en diciembre de 2018 casi 400.000 seguidores. Todo un logro para unos jóvenes consultores que volvieron de Nueva York con una idea.

6 Como ejemplo: <http://cort.as/-IEed>

1. Diez errores que no debes cometer en tu estrategia de comercio electrónico

En el sitio web eCommerce Efectivo nos indican diez errores que no deberíamos cometer en nuestra estrategia de comercio electrónico.⁷

1) No analizarnos a nosotros mismos

Saber cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, de qué situación partimos, con qué recursos contamos, cómo estamos dispuestos a competir.

2) No analizar a la competencia

Identificar y visitar las páginas de las empresas de tu competencia, anotar qué hacen bien e identificar cómo diferenciarte de ellos.

3) No tener una estrategia digital

Definir cuáles son nuestros objetivos para estar en internet, a qué público queremos llegar, qué acciones vamos a realizar para conseguirlo y cómo vamos a medir si lo estamos haciendo bien.

4) No analizar bien los aspectos técnicos

Antes de contratar un determinado proveedor tecnológico, analizar qué opciones hay en el mercado y cuáles ofrecen las mejores prestaciones.

⁷ <http://cort.as/-IEgl>

5) No tener en cuenta la logística

Un fallo en logística puede estropear toda la experiencia de compra.

6) No invertir en *marketing* o publicidad

Las plataformas que admiten publicidad son fundamentales para los primeros pasos. Para atraer a los primeros clientes cuando aún no tenemos tráfico.

7) No cuidar las imágenes

Además de optimizarlas, nombrarlas correctamente y que no pesen mucho.

8) No escuchar a los clientes

Recoger *feedback* del cliente es una de las tareas más importantes que debe llevar a cabo cualquier empresa o profesional del comercio electrónico. Bien a través de canales tipo chat, grupos de usuarios, investigación del mercado, monitorización de conversaciones en redes sociales o sencillas preguntas tras la venta en formato encuesta como hacen Uniqlo o Veja, por ejemplo.

9) Tratar el *online* independiente del *offline*

Aprovechar ambos canales de venta e integrarlos para ofrecer la mejor experiencia de compra al usuario.

10) No fidelizar a los clientes

La lealtad del cliente es fundamental y tiene varias ventajas, como la retención de clientes (más económico que conseguir nuevos), más ingresos, más información sobre sus gustos de compra, aumento del gasto medio o que termine siendo un embajador de nuestra marca o producto.

Capítulo VI

Muroexe

Esta marca se ha convertido en la marca de calzado y mochilas de referencia en el mundo profesional por su combinación de tecnología deportiva con un diseño minimalista y formal para el día a día que ha rediseñado la manera en que la gente viste a diario para ir a trabajar.

En octubre de 2018, los fundadores de la marca Muroexe, a pocos días de conmemorar su quinto aniversario (la empresa se lanzó en 2013), enviaban una *newsletter* a sus clientes y amigos:

¡Hola!

Somos Roberto y Esme, fundadores y Consejeros Delegados de Muroexe.

Hoy hemos querido escribirte, a las puertas de nuestro quinto aniversario, para agradecerte personalmente el acompañarnos en esta aventura.

Empezamos Muroexe como un *hobby*, pero convencidos de que podíamos aportar un producto de valor a un perfil de gente desatendida por las grandes marcas: todos aquellos que habíamos crecido con zapatillas de deporte, pero necesitábamos algo más elegante y formal para el día a día sin renunciar a la comodidad. El tiempo nos ha demostrado que teníamos razón, y hoy podemos decir orgullosos que ya hay más de 200.000 zapatillas nuestras repartidas por el mundo. El *hobby*... se nos fue de las manos, básicamente ;)

No ha sido fácil el camino hasta aquí. Hay marcas de calzado enormes en el mercado, con años de experiencia detrás, productos magníficos y presupuestos abultados para consolidar sus productos. Nosotros hemos empezado desde la nada, construyendo poco a poco y haciendo camino. Si ha habido algo decisivo en estos primeros años, ha sido la enorme confianza que nuestros clientes han depositado en nosotros, decidiendo apostar por una marca joven y dándonos la oportunidad de estar en sus armarios.

Con motivo de ese quinto aniversario usaron el *hashtag* #transparentbrands y publicaron en su blog algunos artículos muy interesantes que explicaban algunas claves de su éxito. Eso sí, «no se trataba de un manual preciso de pasos que dar para empezar a facturar los primeros millones».

En el caso de Muroexe se dieron una serie de puntos que nos ayudarían a explicar por qué motivo hoy se consideran una de las marcas más prometedoras del panorama europeo. Estos puntos (diez) serían los siguientes:¹

1) Pensar en el *target* antes que en el producto

Antes de ponerse a diseñar ni una línea, decidieron dirigirse a un perfil específico de gente: hombre/mujer de treinta/cuarenta años, perfil creativo/emprendedor sobre todo, que necesitaba un producto deportivo pero elegante para ir a trabajar. Tener claro el «para quién» facilita las cosas: ya sabes para quién tienes que diseñar y a quién te tienes que dirigir.

1 Blog de Muroexe: «Cómo pasar de 0 a 3 millones en 5 años: las claves de nuestro éxito»: <http://cort.as/-IEhp>

2) Diseñar sin diseñadores

Sin diseñadores de calzado. Optar por diseñadores industriales y de moda les permitió afrontar los procesos de diseño como hojas en blanco y les permitió tener productos con un planteamiento propio y mucha personalidad.

3) El apoyo de los principios

En los primeros tiempos del proyecto, muchísimos medios generalistas, medios especializados e *influencers* se interesaron por él. Gracias al eco que se hicieron, consiguieron una primera red de interés que les sirvió, y mucho, para acelerar que el proyecto se empezara a conocer.

4) Una inestimable red de colaboradores

En estos años, muchísimas personas han ido dejando su granito de arena en el proyecto. Sin duda, el talento y la visión de todo el equipo humano que, de una manera u otra, como equipo propio, colaboradores o proveedores externos, se ha involucrado en el proyecto, ha contribuido a hacer de Muroexe lo que hoy es.

5) Internacionalizar desde el minuto cero, poniendo el foco en España y Alemania en una primera fase

Esta apuesta no era fácil, pero gracias a esa primera jugada hoy están en cincuenta países y la venta internacional representa un 30 % de la marca (¡y subiendo!).

6) Apostar por la línea de productos básicos frente a las temporadas

Tener los mejores *hits* de ventas siempre en inventario, como el producto estándar que sirve de introducción a la

marca a cualquiera, les ha permitido tener siempre un producto optimizado en los colores y tejidos de preferencia para que el nuevo cliente se atreviera a comprar.

7) Apostar por la omnicanalidad

Aunque la venta en línea fuera y es su primera pata, decidieron apostar también por tiendas de otros y, en 2018, por las suyas propias. Su filosofía es ponérselo fácil a los clientes a la hora de comprar, estar donde ellos están. Que elijan ellos donde quieren comprar los productos: en Muroexe simplemente estarán allí esperándoles.

8) El *marketing* digital

Nacer en internet *casi* les obligó a hacerse pronto y rápido con las herramientas de comunicación y *marketing* digitales. La combinación del *e-commerce*, que te permite vender desde el minuto cero a todas partes del mundo sin intermediarios, combinado con el catálogo de opciones digitales para dar a conocer una marca, han jugado un papel clave para el conocimiento de marca y las ventas generadas en estos años.

9) Conseguir fans, no clientes

Para Muroexe el cliente no solo ha sido parte esencial sino verdaderamente estratégica. Confían en que las cosas bien hechas generan clientes fieles y aumenta las recomendaciones boca-oreja a lo bestia. Son conscientes de que visten a familias enteras, a grupos de amigos, a equipos de empresas. Han puesto un mimo especial en las estrategias de posventa, en los cuestionarios que envían a sus clientes pidiéndoles opinión... han escrito postales a mano y han

escrito correos electrónicos uno a uno para preguntarles qué tal la experiencia con la marca.

10) Construir una marca con personalidad propia... y muy marcada

Han optado por ser transparentes con sus datos e incorporar a sus clientes en los procesos de diseño. Han optado por precios ultracompetitivos para una calidad tan alta, asumiendo menos margen, con el objetivo de ser accesibles en precio para la gente. Su grito de guerra es #dothefuture. ¿Cuánto valen los atributos de marca que han construido? No lo podemos medir, pero gracias a ello son una marca a la que la gente le gusta pertenecer.

A estos diez puntos tendríamos que añadir los cinco aciertos y cinco fracasos más memorables de Muroexe en los últimos años. Aciertos que les ayudaron a seguir avanzando y fracasos que les permitieron aprender a hacer las cosas mejor:

Los cinco aciertos más memorables son:

1) Diseño disruptivo

Como indicábamos en el punto anterior, cuando comenzó Muroexe, usaron diseñadores industriales, de moda y visuales (ninguno procedía del sector calzado). Era un riesgo que asumieron y que les permitió tener productos con mucha personalidad y muy diferenciales en el mercado.

2) Lanzamiento de mochilas

Si ya es difícil posicionarse en el sector calzado lanzar otros productos era un desafío que se ha saldado con más de 5.000 mochilas vendidas hasta la fecha.

3) Participación de los clientes en el proceso de diseño

A través de cuestionarios de diseño, supieron cómo podría ser una futura bota de Muroexe (altura, prestaciones, materiales, colores, etc). Se agotaron en el lanzamiento y se siguen vendiendo muy bien. En Muroexe han recibido (en cinco años) más de 20.000 respuestas de clientes a cuestionarios para ayudarles a diseñar nuevos productos.²

4) Mix de producción España/China

Tema que genera inquietud por la idea de que en Asia hay malas condiciones de fabricación o laborales. Hicieron varias visitas de fábricas y hablaron con mucha gente de allí, incluyendo a trabajadores. Cuando comprobaron que todo era adecuado comenzaron a enviar algo de producción a China. A partir de ese momento, consiguieron trabajar con materiales técnicos pioneros en el mercado y de muy alta calidad que aportan confort a sus productos.

5) Éxito de ventas

Los primeros modelos (Acid Rain), las colecciones de Abyssal o Medusa, o las sandalias Solar son todo ediciones limitadas de 500 unidades que agotaron el 90 % de las tallas en menos de 24 horas.

Y los cinco fracasos más memorables son:

2 <http://cort.as/-IEiU>

1) Una primera web *algo flojilla*

Tal como cuentan en su blog,³ tuvieron una primera web montada sobre palillos. Normalmente solía funcionar, pero en dos ocasiones clave (salieron en RTVE y en *El Mundo*) tuvieron un pico de visitas importante y la web se cayó. Perdieron visitas y, claro, ventas.

2) Black Friday

En su primer Black Friday (2015)⁴ vendieron más de 1.000 pares en cuatro días, pero su operador logístico de aquel momento no entregó muchos de los pedidos. Les costó semanas localizar y entregar todo.

3) Sin existencias Navidad tras Navidad

En los comienzos, les resultaba muy difícil estimar las provisiones necesarias y prever los crecimientos. Crecían más rápido de lo que eran capaces de ver y llegaban a diciembre casi sin *stock*.

4) Primera sandalia

El primer modelo de sandalia tuvo que ser desechado y recomenzarse desde el principio. Era una adaptación de Atom y tenían algunas dudas que decidieron plantear a los clientes mediante un cuestionario. Percibieron que la gente se había quedado un poco decepcionada con la propuesta por

3 «Descubre 5 aciertos y 5 errores del proyecto». <http://cort.as/-IEjL>

4 «Las zapatillas españolas que no te querrás perder este “Black Friday”». <http://cort.as/-IEjN>

lo que descartaron el diseño y empezaron de cero: las cosas, o se hacen bien, o no se hacen.

5) Rotura de *stock*

En la segunda colección que lanzaron se retrasó la entrega desde fábrica y se encontraron con cientos de pares vendidos sin servir y que se enviaron un par de semanas después junto a una postal manuscrita pidiendo disculpas.

Una de las herramientas que les ayuda a conseguir el éxito es Photoslurp.⁵ PhotoSlurp es una herramienta de *visual commerce* que permite recolectar y gestionar desde una única plataforma todo el contenido que los clientes han generado hablando de una marca y productos ayudando así a incrementar el porcentaje de conversión general del *e-commerce*.

En Muroexe necesitaban mostrar la parte más llevable de su producto más allá de las fotografías de producto clásicas. Mostrar la experiencia de usuario. Photoslurp recolecta de forma automática y en tiempo real todo el contenido creado por los clientes relacionado con la marca, sean vídeos o imágenes con una conexión directa con Facebook, Instagram o Twitter. Así, por ejemplo, puedes transformar tu Instagram en comprable y convertir a tus seguidores de esta plataforma en compradores. Mientras navegan por el contenido de tu perfil, podrán adquirir cualquier producto con tan solo un clic. O puedes integrar las fotos y vídeos de tus clientes en tu tienda en línea, proporcionando a tus visitantes una experiencia de compra más inspiradora y social que potencie de

5 <http://cort.as/-IEjt>

forma eficaz la tasa de conversión. Con el panel de analíticas y atribución para calcular el ROI (*return on investment*) de la solución permite identificar aquellas ubicaciones con mejor rendimiento y medir cómo tus visitantes interactúan con el contenido social. De esta manera, la herramienta te ofrece un *dashboard* que permite llevar el seguimiento de las mejoras que genera y ver datos como el número de interacciones, asistencia en la compra o qué fotos son las más vistas y clicadas. Esa última información se utiliza para incluir esas imágenes que detectan que son de mayor interés para el público en las campañas digitales.

Desde que implementaron su herramienta, el 25,44 % de sus visitantes únicos, han hecho clic en alguna imagen de las galerías, y el porcentaje de conversión es 2,7 % superior en los clientes que interactúan con alguna de las imágenes que los visitantes que no.

El usuario, cada vez más, necesitará de este tipo de estímulos para animarle en la compra y una herramienta como PhotoSlurp lo aporta muy bien, además de facilitar mucho la labor a la hora de recopilar las imágenes en las redes sociales que ahorran muchas horas de trabajo.

Como indicábamos al inicio del capítulo, Muroexe fue fundada en 2013 por Roberto Heredia y Esmeralda Martín. En abril de 2017 dio entrada en su accionariado al fondo JME Venture Capital con una participación minoritaria a través de una ampliación de capital con el fin de afianzar su crecimiento exterior. Después de tres años de hacerse un hueco en el mercado y conseguir la rentabilidad del proyecto, inyectar nuevos fondos tenía un objetivo único, claro y específico: crecer.

El importe de la operación no trascendió. Tras la entrada del fondo en el capital de la empresa, Heredia y Martín sumaban un 53,82 % de los títulos. Junto a ellos, continuaron los socios que se embarcaron en el proyecto desde el principio, entre los cuales se encuentra Alfonso Cortina de Alcocer, expresidente de Repsol, e Inés Andrade, vicepresidenta de Altamar Capital.

El socio de Muroexe (JME Venture Capital) es una gestora de fondos de capital riesgo de inversores profesionales y con un tamaño de 50 millones de euros. JME Venture Capital se constituyó con la misión de invertir en las primeras etapas de empresas tecnológicas con potencial de crecimiento. Han invertido en empresas como Heygo (ya desaparecida) o Weplan, packs turísticos como Waynabox, plataformas en línea como Salusport o The Mad Video, o desarrolladores de *software*, como Dexma.

Con la inyección de capital, Muroexe podría acelerar su desarrollo internacional, consolidar su actividad en el mercado español y la expansión en los mercados alemán, británico, sueco, belga, luxemburgués y portugués, afianzar su lanzamiento en Estados Unidos y, por supuesto, reforzar el equipo para conseguirlo. Unos pocos meses más tarde (en julio), después de tres años vendiendo en la red y en varias tiendas multimarca, abrieron su primera tienda física propia en Madrid (calle Fuencarral, 67). En enero de 2019 ya eran cuatro las tiendas (Madrid, Pamplona, Bilbao y Logroño). En octubre de 2017 lanzaron Container, su primera mochila. Diseñada para el día a día: mezclando prestaciones técnicas con un toque de diseño elegante y minimalista, un producto funcional, durable y resistente con unos precios entre 50 y 70 euros.

Una de las primeras decisiones que tomaron en Muroexe fue internacionalizar la marca desde el minuto cero y tratar de abordar, en la medida de sus posibilidades, mercados internacionales.⁶ En su blog encontramos un decálogo con las directrices que siguieron para conseguir internacionalizar la marca:

1) Estudio del país objetivo

Con un análisis exhaustivo de los datos y métricas de población, porcentaje de penetración, de *e-commerce*, marcas o empresas similares que actúan ya allí. Adicionalmente pusieron en marcha algunas campañas digitales de prueba para ver qué costes y qué primeras reacciones podría dar el país en cuestión. Si el análisis superaba los mínimos, seguirían avanzando.

2) Seleccionar el producto

Aunque todos los productos de Muroexe están disponibles en todas las zonas, prestan especial atención a estar bien surtidos y con existencias suficiente de los productos que más encajen con un lugar a la hora de lanzarlos en él. Por ejemplo, si están centrados en países del norte de Europa tratan de realizar acciones centrados en productos de invierno e impermeables, que son los que más se consumen allí.

3) Estudiar las operaciones y la logística

En el sector del calzado es imprescindible tener la logística bien estudiada, y no solo por el precio de envío y calidad de las entregas, también por la logística inversa (cambios

6 «Nuestros secretos: 10 claves para internacionalizar una marca». <http://cort.as/-IElk>

y devoluciones asociados a la compra de calzado). Buscan socios locales que garanticen entregas sanas, añaden opciones de entrega exprés y, llegado el caso y cuando el volumen de ventas acompaña, se plantean trabajar con almacenes locales.

4) Adaptar la web

No solo la traducen, también se adaptan al lenguaje y sensibilidad locales y acondicionan los mensajes para ello.

5) Traducir la experiencia, el servicio posventa y la fidelización

No basta con hablar como ellos sino comenzar a ofrecer una experiencia Muroexe en el idioma local. Atención al cliente, proceso de cambios y devoluciones, comunicación con la mensajería local, *newsletters*, comunicaciones en redes... todo pasa por ofrecerle al cliente la sensación de que están y son también de allí.

6) Personas-foco

Son las personas nativas orientadas a los países donde están actuando y se encargan de montar y ejecutar la estrategia en cada zona: se ocupan de las traducciones, responder en redes, hablar con medios e *influencers* locales. Conversan con los clientes, les resuelven las dudas y se preocupan por conocer sus experiencias de cara a mejorar la presencia Muroexe en la zona.

7) Estrategia glocal

El clásico «piensa globalmente y actúa localmente» (que se utiliza en estrategia empresarial cuando las corporaciones multinacionales deben crear raíces locales y asentarse en

pequeñas comunidades para que su conjunto funcione). No intentan abordar los países enteros de una vez: se fijan en las ciudades principales y sus áreas de influencia. Es como encender «pequeños fuegos» que poco a poco vayan prendiendo e incendiando la zona... Geocalizan las campañas de comunicación y *marketing* digital de forma progresiva por áreas.

8) Lograr prescripción en la zona

La prescripción es un elemento importantísimo en las estrategias de *marketing* orientadas a venta. Por eso tratan de lograr un mínimo de ítems prescriptores en la zona donde empiezan a trabajar: *influencers* que los llevan, fotos contextualizadas en su ciudad, medios locales que hablen de Muroexe, empresas que les visten... Así ya no serán completos desconocidos para ellos.

9) Estrategia de «bienvenida»

Una vez que tienen todo en marcha y un primer lote de componentes prescriptivos en la zona, diseñan campañas con contenidos muy locales, hechos específicamente para gente de allí. Ponen fácil estrenar con un pequeño descuento y comienzan a ganar los primeros clientes. A partir de aquí, cada nuevo cliente recibirá la misma experiencia Muroexe que cualquier otro de cualquier país en el que ya estén más consolidados.

10) Paciencia

Las ventas no son inmediatas, las campañas digitales no son la gallina de los huevos de oro, todo cuesta y hay que trabajar duro y tomarlo con paciencia. Empezar a ver qué

nuevos mercados despiertan en interés, métricas, tráfico, ventas, etc., lleva tiempo, trabajo, esfuerzo. Hay que trazar una buena estrategia y esperar para que cocine buenos resultados.

Para finalizar el capítulo, nos gustaría hacernos eco de una iniciativa que les ha proporcionado grandes satisfacciones: los planes para empresa, una propuesta para equipos que quieren vestirse de Muroexe o áreas de Recursos Humanos, Comunicación y *Marketing* interesadas en incentivos. De esta manera, se puede conseguir un precio especial (Intranet) o comprar desde cinco a cientos de sus productos simultáneamente con presupuestos a medida según volumen de compra. Incluso productos y diseños personalizados. Como ejemplo, el modelo Quantic⁷ para la revista Yorokobu (una edición de 50 unidades) unos zapatos con diseño minimalista, en tonos binarios, tintes futuristas y resistentes al agua. Y veganas,⁸ como todas las zapatillas de Muroexe.

7 <http://cort.as/-IEmt>

8 PETA-Approved Vegan <http://cort.as/-IEn1>

Capítulo VII

Jimmy Lion

Álvaro Gomis, Felipe Cortina y Guillermo Castellanos comenzaron un máster en Nueva York (NYU Stern). Allí conocieron el mundo de las *startups* y dedicaron el primer semestre a discutir ideas de negocio.^{1,2} Se habían inscrito en el club de emprendedores de la escuela donde cursaban el máster y analizaron el mercado de accesorios de moda en Estados Unidos. Se dieron cuenta de que el de los calcetines de diseño tenía un tamaño y perspectivas de crecimiento muy atractivas. Su idea era muy similar a la que llevó a Happy Socks al éxito cinco años antes: una marca de calcetines de diseño a un precio razonable con internet como canal principal y con ventas también a través del canal tradicional, sobre todo grandes superficies. De manera muy similar a otras marcas que unos años más tarde (finales de 2019) están en el mercado: Sockaholic, Mr. Fleming, Socketines, Hop Socks, Sock'm, Thunders Love, Socku, Mr. López, Parachancas, RawsoxLtd, Lemonuts, Pacific and Co., Stance, Huf, Sock It to me, The London Sock Company, United Oddsocks, Bonne Maison o Wigglesteps. Pero era 2013.

En esas fechas, en la venta de calcetines no existía tanta competencia como en el de otros complementos como

1 Historia de la marca Jimmy Lion. <http://cort.as/-IEng>

2 Entrepreneur Spotlight: Jimmy Lion. <http://cort.as/-IEnj>

corbatas o cinturones. Además, los calcetines de buena calidad y diseño tienen un precio elevado y se podía crear un producto de mucha calidad y diseño original a un precio razonable como habían hecho los suecos de Happy Socks. Los calcetines son un producto con una demanda recurrente ya que muchos consumidores los compran varias veces al año.

Sus calcetines se fabrican en Portugal y están confeccionados con algodón peinado de máxima calidad. Mediante el proceso de peinado, eliminan las fibras más cortas y débiles quedando solo las más largas y resistentes. Además, utilizan un porcentaje pequeño de elastano y poliamida para dar elasticidad y resistencia. Mediante el proceso de *band-linked* consiguen que las costuras de las punteras, generalmente muy incómodas en la mayoría de los calcetines, sean inapreciables. Esto hace que sean bastante confortables.

Los calcetines son un producto interesante para vender a través de internet: la principal causa de las devoluciones en las tiendas de ropa en línea es que los clientes no aciertan con las tallas. Este problema genera elevados gastos para las empresas e insatisfacción por parte de los clientes. En el caso de los calcetines, fallar con la talla es complicado.³

La web ofrece una excelente experiencia de compra mediante la venta de pares y paquetes individuales. Mientras que otras marcas incluyen sus diseños menos populares en sus paquetes, ofrecen paquetes personalizables de cuatro pares donde los clientes pueden elegir los calcetines que más les gustan y los envían en un *pack*. Al vender paquetes de

3 «Jimmy Lion, de la banca a los calcetines». <http://cort.as/-IEoQ>

cuatro o diez pares reducen los costes de embalaje, manejo y envío por unidad y, por lo tanto, pueden ofrecer un mejor precio. Los envíos son gratuitos a partir de 35 euros de pedido.

Analizando las claves de su éxito observamos que presumen de tener cuatro valores fundamentales:

- 1) Calidad. Utilizan algodón de primera calidad y trabajan con los mejores proveedores para crear calcetines muy cómodos.
- 2) Diseño original. El equipo de diseño pone especial interés en crear diseños únicos y originales.
- 3) Trato personal. Su éxito depende de cómo interactúan y tratan a sus clientes, empleados, proveedores y comunidad. Les consideran parte de su familia.
- 4) Espíritu de colaboración. Repartir y compartir forma parte de sus valores. Desde colaborar con ONG hasta donar calcetines para los más necesitados, les encanta ayudar a quien lo necesita.

Una de las partes que menos se ve es el funcionamiento interno de la tienda en línea. Jimmy Lion vende a través de una tienda que da servicio en 35 países y utiliza para ello una versión adaptada del *software* Magento con algunas funcionalidades específicas.

Magento es una plataforma (CMS o sistema de gestión de contenidos) *framework opensource* (de código libre) de comercio electrónico, con la que se pueden llevar a cabo todo tipo de proyectos y desarrollos relacionados con el *e-commerce* (tiendas en línea, tiendas *dropshipping*, sitios web y plataformas de intermediación comercial, etc.).

Magento permite la construcción de un sitio totalmente personalizado y a medida, así que se tiene el control absoluto sobre las funcionalidades y opciones tanto del sitio web como del canal de venta.

Esta plataforma está muy enfocada a personas con un cierto nivel de conocimientos sobre diseño y desarrollo web, a diferencia de otros métodos de creación para tiendas en línea como son Woocommerce (*plugin* en WordPress), Shopify o Prestashop (plataforma de creación/*framework*/CMS).

En el caso de Jimmy Lion, en enero de 2017, sus proveedores de Ecommbits publicaron varios artículos en los que explicaban el *backstage* de su tienda en línea.⁴

1) *Custom pack*: personalización de compra

Jimmy Lion quería dar un paso más para diferenciarse de la competencia, además de contribuir de forma directa a la mejora de KPI⁵ como el *ticket* medio. Para ello, crearon la opción de crear *packs* de calcetines personalizados y ha sido clave en la estrategia de negocio de la marca.

2) Integración con almacenes

Fue, sin duda, la integración más importante. Conseguir que se pudieran gestionar los *stocks* de forma independiente, integrar los distintos almacenes sincronizando los inventarios y automatizar los procesos. De cara a sus clientes, se mejoraba

⁴ <http://cort.as/-IEp1>

⁵ Un KPI (*key performance indicator*) es un indicador clave de rendimiento. Es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.

la fiabilidad de los datos que reciben por parte de la tienda, ya que la automatización implica reducir los errores al mínimo con lo que se evitan reclamaciones, consultas innecesarias, etc.

3) Posicionamiento SEO

En España, la marca empezaba casi de cero y, aunque la competencia era escasa, esta ya estaba muy asentada en el mercado.

El tráfico 100 % cualificado o la conversión directa no eran suficientes y, sobre todo, en un negocio nicho y nuevo donde dar a conocer la marca y el producto son fundamentales para ampliar cuota de mercado.

Posicionaron en el *top 3* de Google España *keywords* tan genéricas como «calcetines» haciendo que Jimmy Lion estuviera al lado no solo de sus principales competidores directos sino también de *marketplaces* como Amazon y marcas reconocidas que comparten parte de su catálogo. De esta forma, tanto el tráfico como los ingresos SEO se multiplicaron por dos respecto al año anterior.

4) Google Ads

Este canal se ha consolidado como uno de los principales generadores de tráfico, conversión y visibilidad para la marca gracias la combinación de acciones llevadas a cabo, entre las que destacan la red de contenidos y la red de *display*.

La red de contenidos son todos los sitios de internet que permiten colocar anuncios de Google en sus páginas. Los anuncios se colocan en páginas que se adapten a las palabras clave. Esto ayuda a aumentar el alcance de un sitio web.

La red de *display* ofrece la posibilidad de captar la atención de los usuarios con formatos del anuncio atractivos como por

ejemplo anuncios *responsive* (que se adaptan al diseño del sitio del editor), anuncios con imágenes o con vídeo (para publicar en YouTube) o anuncios en Gmail, que muestran publicidad expandible en las pestañas superiores de las bandejas de entrada de los usuarios.

Por lo que respecta a su presencia en redes sociales, en Instagram (@jimmylionnyc), tenían a finales de 2018 más de 125.000 seguidores y el *hashtag* #Jimmylion contaba con más de 5.000 publicaciones a las que hay que sumar las más de 2.000 de #jimmylionnyc. Entre estas destacan las de famosos como la modelo Ariadne Artiles, los cocineros Jordi Cruz y Pepe Rodríguez (*Masterchef* España) o la modelo francesa Sigríð Agren, que han llevado sus calcetines y los han publicitado en sus cuentas sociales. Twitter no es una red social en la que hayan tenido muchos seguidores (apenas llegaban a un millar cuando dejaron de publicar en agosto 2018). En Facebook, en cambio, tienen un volumen importante con más de 150.000. En Pinterest, una plataforma para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses y *hobbies* también tienen varios tableros,⁶ pero sin excesiva repercusión.

En cuanto a las interacciones con los usuarios y clientes, en Jimmy Lion utilizan una herramienta llamada YotPo⁷. YotPo es una empresa de soluciones de *marketing* de contenido generado por el usuario (*user-generated content marketing*), *referrals* y programas de lealtad. Con Yotpo las marcas pueden aprovechar de manera efectiva el *social proof* para aumentar la

6 <http://cort.as/-IEva>

7 <http://cort.as/-IEvd>

confianza y las ventas y tomar mejores decisiones de negocios basadas en los comentarios de los clientes. El *social proof* surge por la necesidad de los seres humanos de confirmación de terceros para tomar o confirmar decisiones. Jimmy Lion tiene más de 1.500 comentarios de usuarios con compra verificada en esta plataforma. Estos testimonios ayudan a otros usuarios a decidirse (si son positivos) a comprar los calcetines.

1. Diez conceptos clave sobre el *marketing* de afiliación

Recordemos que el *marketing* de afiliados consiste en promocionar productos o servicios de un tercero a cambio de una comisión por cada cliente que realiza una compra.

Funciona de esta forma:⁸

- Te registras como afiliado en la web de esa compañía o en una de las distintas redes de afiliación.
- Una vez que la compañía te acepta como afiliado, puedes generar enlaces personalizados a sus productos.
- Escribes en tu web un artículo sobre el producto que quieres promocionar y colocas un enlace personalizado al mismo.
- Tus lectores hacen clic en el enlace personalizado y son redirigidos a la página del producto como si fuese un enlace normal. Sin embargo, la página registra que tú has sido quien ha enviado a ese usuario.

8 <http://cort.as/-IEvh>

- Si el usuario realiza una compra en cierto periodo de tiempo, te llevas una comisión fija o un porcentaje del importe total de la venta.

Los programas de afiliación de ventas son una de las vías de generación de ingresos de un proyecto web. Consisten en el anuncio y oferta de productos de terceros a cambio de una comisión por cada venta.⁹

Como vendedor, los programas de afiliados son una herramienta de *marketing* más para conseguir ensanchar la audiencia de tus productos y servicios. Como administrador web o bloguero, son una posibilidad de conseguir un pequeño retorno por tu inversión en tu página web.¹⁰

Frank Scipion, autor del blog *Lifestyle al cuadrado* (lifestylealcuadrado.com) nos da unas pistas sobre las ventajas y desventajas de este sistema en su entrada «La megaguía del marketing de afiliación»:¹¹

Las ventajas son:

- 1) No tienes que invertir tiempo en la creación de productos.
- 2) No tienes que dar soporte a los clientes, ya que esto lo hace la empresa que comercializa ese producto.
- 3) El *marketing* de afiliación permite a la empresa crecer a riesgo cero con una fuerza de ventas externa.
- 4) Podríamos decir que es mucho más eficiente que la publicidad, ya que solo se recompensan los éxitos.

9 <http://cort.as/-IEw9>

10 <http://cort.as/-IEw9>

11 <http://cort.as/-IEwI>

Y las desventajas:

- 5) Los clientes que consigas para tus afiliados no son tus clientes. No puedes volver a mandarles correos de compra, hacerles que compren otra cosa y crear una relación duradera a través del producto vendido.
- 6) El número de promociones como afiliado que puedes hacer al año es limitada, ya que puedes cansar a tu audiencia si te conviertes en un «vendemotos».
- 7) No basta con poner un enlace de afiliado en cualquier sitio y listo. Hay que trabajar casi tanto como si promocionaras un producto propio.
- 8) El clic en un anuncio no tiene ningún valor, lo que cuenta de verdad es que el cliente realice la compra. De nada te sirve que la gente haga clic si luego no compra.

A estas propuestas de F. Scipion podríamos añadir que:

- 9) A Google no le gustan los sitios web repletos de publicidad y enlaces de afiliación. Y Google tiene una posición de dominio en búsquedas, navegadores y sistemas operativos.¹²
- 10) Las comisiones por ventas no suelen ser muy altas.

¹² <http://cort.as/-IEwO>

Capítulo VIII

Fitness Revolucionario

Marcos Vázquez (@FTTrebeldé) es el creador de Fitness Revolucionario, uno de los blogs más leídos en español sobre salud y *fitness* con más de medio millón de lectores mensuales. También es autor de libros sobre alimentación y ejercicio que vende en su sitio web (www.fitnessrevolucionario.com) y su extensión (www.vidarevolucionaria.com). Únicamente ofrece programas de entrenamiento de pago en su web. Ha vendido más de 45.000 de estos programas.

Marcos lleva desde 2011 combatiendo los dogmas que existen en el mundo de la nutrición, la salud y el ejercicio, y sus ideas han cambiado la manera de comer y de entrenar de cientos de miles de personas en todo el mundo. En Fitness Revolucionario ha creado una gran comunidad que ve la salud y el *fitness* de forma diferente, y con Vida Revolucionaria ha impulsado una agrupación de emprendedores con propósito que reniegan de la visión tradicional del trabajo.

En varios sitios de internet podemos encontrar entrevistas a Marcos Vázquez en las que resume sus inicios como emprendedor digital. En 1999 terminaba sus estudios de Ingeniería Informática y trabajó durante varios años en una consultora tecnológica. Al mismo tiempo hacía deporte (principalmente, ir al gimnasio). Ambas facetas no terminaban de encajar en su vida y, en lugar de resignarse, empezó a interesarse por un tipo de entrenamiento diferente. A raíz de com-

probar que funcionaba decidió transmitir ese conocimiento a través de un blog. Ese blog ganó el Premio Bitácoras al mejor blog en castellano en el año 2013 en la categoría de salud. Tal vez ese premio fue lo que hizo que Marcos pasase de ser un bloguero a ser un emprendedor digital.

En una entrevista a Frank Scipion contaba los inicios en el blog hasta el lanzamiento de su primer infoproducto:¹

La primera validación fue realmente en el mundo físico. Yo siempre le recomiendo a la gente que, antes incluso de empezar un blog, hable con la gente. Muchas veces tenemos el miedo a compartir nuestras ideas porque nos las van a robar —que rara vez ocurre.

Una vez que ya tienes una idea validada con un grupo cercano de amigos, familiares, gente interesada, gente que ya esté en este mundo, el siguiente paso para mí fue obviamente crear el blog. De hecho, muy animado también por estas personas.

Después estuve como un tiempo publicando información. Y a medida que publicas la gente te empieza a seguir. Ahí ves cómo responden: a qué tipo de artículos responden mejor, a qué tipo de artículos responden peor, qué problemas reales tienen, que no necesariamente coinciden al 100 % con los que tenía en mi grupo más cercano, mi grupo físico. Todo eso te permite ir ajustando el mensaje. Fui ajustando a lo que quería que fuera el blog, hacia lo que la gente respondía mejor.

Realmente la prueba de fuego para mí, la validación final, fue cuando saqué en preventa —porque todavía no estaba terminado mi primer producto— *Desencadenado*.

1 <http://cort.as/-IEwi>

Mucha gente lo compró en preventa, cuando todavía faltaban bastantes semanas para que recibieran el libro.

Muchos seguidores lo compraron. Esto fue para mí la validación final, que no solo la gente que me conocía estaba dispuesta a pagar por algo que yo hacía, por mi información, sino que gente que no me conocía de nada o que no me conocía personalmente también estaba dispuesta a pagar por una herramienta, por un producto que les ayudara a aterrizar mi filosofía en pasos concretos.

Los infoproductos son conocimientos y experiencias que están empaquetadas de manera impresa o escrita para poder ser útiles.² Un ejemplo de infoproducto es un libro, tal como lanzó Marcos Vázquez, ya que te transmite conocimiento, la experiencia de un autor. En su caso se trataba de un producto informativo relacionado con sus experiencias y conocimientos y enfocado a completar un programa completo de diez semanas de entrenamiento, adaptable por niveles, a partir de un test de inicio. En el caso de Marcos, además, no necesita estar presente para poder venderlo, ya que lo hace automáticamente a través de su sitio web.

Casi toda la información que encontramos en la web de Fitness Revolucionario es totalmente gratis, tanto en el blog como en la radio. Para aquellas personas que necesitan algo más detallado, planes concretos que le guíen sobre lo que debe hacer para empezar a mejorar el cuerpo y la salud, Marcos Vázquez ha creado los programas. Todos sus productos son digitales. No se envía nada físico. Como decíamos al inicio del

2 <http://cort.as/-IExV>

capítulo, Marcos ha vendido más de 45.000 de estos productos digitales.

En la base de estos programas estaría la nutrición (*El plan revolucionario*) y el entrenamiento con el propio cuerpo (*Desencadenado*). El plan ha llegado a miles de personas que han comprado la combinación de ambos.

Una vez que los participantes en estos programas base iniciales controlan su propio cuerpo, Marcos recomienda aprender a controlar objetos externos. Las *kettlebells* o pesas rusas son sus pesos favoritos para entrenar en casa, en el parque o en la playa, como un gimnasio portátil. Este programa de entrenamiento se llama *Efecto kettlebell* y tiene una duración de diez semanas.

Para los usuarios que tienen cierto nivel, ha diseñado el programa *Barra libre*, que combina entrenamiento, alimentación y suplementación, para lograr los mejores resultados posibles, y para las mujeres ha creado un programa avanzado llamado *Guerrera espartana*.

También tiene programas de alimentación (*De cero a ceto*) y aplicaciones (*Unbreakable* y *Ring Master*) que están construidas sobre la plataforma de Mammoth Hunters y se pueden descargar para Android o IOS.

Desencadenado y *El plan revolucionario* son los más vendidos, aunque en los últimos meses (2019), *De cero a ceto* es el que más éxito está teniendo.

Todos los programas incluyen acceso a una comunidad privada en Facebook donde los usuarios reciben ayuda y apoyo de otras muchas personas que están recorriendo el mismo camino. Se trata de una comunidad que bebe mucho del concepto de tribu que comenta Seth Godin.³ Para Godin:

3 Godin, S. (2009). *Tribus: Necesitamos que TÚ nos líderes*. Ed. Gestión 2000.

Una tribu es un grupo de personas relacionadas entre sí que se articulan en torno a un líder o a una idea. Durante millones de años, los seres humanos hemos formado parte de diversas tribus, bien sea por nuestras creencias, etnia, ideas políticas o, incluso, por nuestros gustos musicales. Un grupo solamente necesita dos cosas para convertirse en una tribu: un interés común y un modo de comunicarse.

Las tribus tienen que ver con la fe en una idea y en una comunidad. Y crecen en el respeto y la admiración hacia el líder de la tribu y hacia los otros miembros.

¿Qué hace falta para crear un movimiento? Hay una diferencia entre decirle a la gente lo que debe hacer y promover un movimiento. El movimiento tiene lugar cuando las personas hablan unas con otras, cuando las ideas se difunden en una comunidad y cuando los compañeros apoyan a quienes guían para que hagan aquello que siempre han sabido que era lo correcto. Los grandes líderes crean movimientos cuando proporcionan a la tribu vías para comunicarse. Establecen las bases para que la gente se conecte, no imponen a la tribu que los siga.

Desde marzo de 2014, Marcos también graba pódcast (*Radio fitness revolucionario*). En la fecha en que editábamos el capítulo eran más de 175 episodios los que había disponibles. La idea inicial era usar una nueva forma de compartir información y resumir algunos de los temas principales tratados en el blog y añadir entrevistas o respuestas a consultas. Un pódcast te hace destacar. La barrera de entrada es más alta que un blog (cualquiera puede crear un blog) pero no se puede decir lo mismo de un pódcast. Al menos, de momento.⁴

4 <http://cort.as/-IEyx>

Incorporar el audio es una buena estrategia para que los seguidores de un blog tengan un formato diferente de consumir los contenidos, además de ser una fuente potencial de tráfico y de nuevos seguidores. Para Farhad Manjoo, columnista del *New York Times*,⁵ los podcasts y audiolibros ofrecen el tipo de mirada íntima similar a la experiencia que había en la blogosfera amateur de principios del 2000.

Al blog, los infoproductos y el podcast debemos añadir que los interesados en los contenidos de Marcos Vázquez pueden suscribirse a la *newsletter* de Fitness Revolucionario donde, al hacerlo, se recibe un manual con la filosofía del blog, resumida en sencillos manifiestos, enlaces a los artículos principales, pautas básicas de alimentación, con varios días de ejemplo de comidas para perder grasa y ganar volumen, principios básicos de entrenamiento y rutinas sencillas de ejercicios para empezar, y un documento adicional con ejemplos de recetas para el desayuno.

En su blog advierte del efecto de las redes sociales en el cerebro y algunos de sus peligros proponiendo algunas recomendaciones para aprovechar lo bueno, evitar lo malo y, sobre todo, no convertirse en su esclavo,⁶ ya que aportan mucho a nuestras vidas. Los contenidos de Fitness Revolucionario están disponibles en Instagram (@fitness.revolucionario, con 80.000 seguidores), Twitter (@fitrebelde con 22.000 seguidores) y Facebook (@fitnessrevolucionario con 111.000 «me gusta» y 113.000 personas siguiéndole).

Para finalizar, indicaremos que Marcos subcontrata la atención al cliente, los aspectos técnicos y de diseño, la publicidad

5 <http://cort.as/-IEz0>

6 <http://cort.as/-IF-f>

en redes sociales y toda la parte fiscal/contable. Y aunque casi todo el tráfico es orgánico, y lo mismo con las ventas, ha hecho campañas puntuales de publicidad a través de anuncios de Facebook e Instagram. Según nos indicó amablemente por correo electrónico, habrá invertido en publicidad de 4.000 a 5.000 euros en total a lo largo de los últimos años. El tráfico de su web en 2018 fue de cerca de 12 millones de páginas vistas, más de 6 millones de visitas totales y un 70 % del tráfico provenía de los *smartphones*.

En resumen, Marcos Vázquez basa parte de su éxito en buenos contenidos avalados por la evidencia científica, puestos de manera gratuita a disposición de sus usuarios y paquetizados digitalmente y disponibles para su venta a aquellos usuarios que demandan algo más. La calidad de su contenido, la fuerza de su comunidad y la demanda de su producto (salud, deporte, nutrición y estilo de vida) han hecho el resto.

Capítulo IX

Wetaca

Titulares de prensa del estilo «Los gallegos que han conquistado Madrid vendiendo *tuppers online* desde un garaje», «De *Masterchef* al éxito empresarial» o «La solución definitiva para pedir comida a domicilio saludable y no cocinar nunca más» son los que nos devuelve Google cuando buscamos noticias relacionadas con Wetaca, la empresa creada en 2014 por Efrén Álvarez y Andrés Casal, dos jóvenes emprendedores y amigos que «descubrieron por su propia experiencia la necesidad de crear una solución para aquellas personas sin tiempo para cocinar o que valoraban poder disfrutar en casa de cada comida de calidad y a un precio asequible sin dedicar esfuerzo».

En una entrevista de Analía Plaza (@lalalalia) para *El Confidencial*¹ resumen sus inicios: «Andrés y Efrén se conocieron estudiando Empresariales y viviendo juntos en el colegio mayor, donde Efrén cocinaba y escribía un blog de recetas que le llevó a participar en el reality televisivo *Masterchef*. De ahí fue a trabajar a PriceWaterHouse Coopers, pero pasó antes por ABaC, el restaurante de Jordi Cruz».

También en *El Confidencial*,² encontramos una comparativa de webs de *tuppers* a domicilio hecha por Sergio Ferrer

1 «Los gallegos que han conquistado Madrid vendiendo “tuppers online” desde un garaje». http://cort.as/-IF_o

2 «Me he pasado un mes probando webs de “tuppers” a domicilio y ya no quiero cocinar». http://cort.as/-IF_w

(@SergioEfe) en la que Wetaca aparece como la mejor en calidad-precio (año 2018) comparándola con otras webs como Tupperdicion (www.tupperdicion.com), ApetEat (www.apeteat.es), Minevera (www.minevera.es), destacando que «ofrece platos de calidad, con gran variedad dentro y fuera de la semana». En Wetaca el pedido debe hacerse antes del miércoles a medianoche y el reparto tiene lugar los domingos por la tarde (en una hora que se concreta en los días siguientes). También se pueden recoger en tienda (en su local de producción en horario comercial: 9:00h -18:30 h de lunes a jueves en la calle de la Resina, 34, de Villaverde, Madrid). El servicio está disponible en toda España (Península). No hay un número de platos mínimo siempre y cuando la cesta supere los 22 euros. Cuando escribíamos el capítulo, los métodos de pago disponibles eran: tarjeta bancaria (Visa/Mastercard), tarjeta Ticket Restaurant, Paypal y cheques Ticket Restaurant, Sodexo y Gourmet. Los platos se realizan utilizando la técnica denominada *Cook & Chill*, es decir, cocinar y enfriar rápidamente para mantener las propiedades organolépticas del alimento y alargar su vida útil. Se envasa al vacío y se conserva el producto refrigerado. Cero aditivos y conservantes. Respecto al tipo de plástico que utilizan, a fecha noviembre 2018, era PP(5) (polipropileno de uso alimentario). Un plástico 100 % inocuo, que no traspasa sustancias a los alimentos y 100 % reciclable. Wetaca intenta ser una compañía *food waste* cero y mantienen una política de plásticos retornables a los proveedores con los que trabajan.

Wetaca dona desde sus inicios el precio de uno de los platos de cada pedido realizado en su página web a la ONG Acción contra el Hambre con el fin de ayudar a salvar la vida de los niños que se encuentran en una situación de desnutri-

ción. Desde el nacimiento de la *startup* este tipo de acciones están presentes en el día a día de la compañía.

En 2016 fueron la *startup* ganadora de la XV edición del Campus de Emprendedores de SeedRocket. Se trata de una iniciativa fundada en 2008 por Jesús Monleón y Vicente Arias y proporciona a los proyectos seleccionados asesoría de los mentores de la organización así como acceso a inversión privada de hasta 150.000 euros en total. En esa edición, Wetaca tuvo que defender su proyecto frente a otras nueve finalistas y ante un centenar de posibles inversores, *business angels* y representantes de fondos de capital riesgo junto a un grupo de mentores que durante una semana les ofrecieron orientación y asesoramiento. Entre ellos, Vicente Arias (Infojobs, Offerum), Iñaki Arrola (coches.com, K Fund), Jesús Monleón (Offerum), François Derbaix (Toprural, Indexa Capital), Marek Fodor (Atrápalo, Kantox), David Tomas (Cyberclick), Juan Margenat (Marfeel) o Marcos Alves (ElTenedor).

Wetaca no es el único servicio de comidas a domicilio. En noviembre de 2018 y solo en Madrid (España) encontrábamos Chefly (un servicio de comidas preparadas por cocineros independientes, tipo economía colaborativa. Como un Blablacar pero de cocineros (www.chefly.co)). Nostrum, una mezcla entre un servicio de platos preparados y una cafetería de empresa con platos a un precio muy bajo (1, 2, 3, 4 y 5 euros), que es como una cafetería de empresa porque puedes comer en sus locales, cogiendo los platos de una nevera y calentarlos en microondas habilitados, o que lo envíen a la oficina con un coste extra (www.nostrum.eu). Miplato es un servicio de platos y menús refrigerados con treinta días de caducidad que reparte a toda España (www.miplato.es). No Cocino Más es

comida casera cocinada con verduras ecológicas que llega a casa o a la oficina en una nevera de corcho blanco (poliestireno expandido, o poliespan) (www.nococinomas.es). Tupperdicion aparecía muy destacada en el reportaje que hemos citado más arriba (el de *El Confidencial*) alabando la calidad de los platos, sus «hermosas raciones» y una gran variedad de recetas a lo largo del mes. En esta web los pedidos se aceptan hasta el miércoles a las 22:00 h, pero estos se entregan el lunes en cualquier punto de la ciudad de Madrid (o se recogen en tienda) (www.tupperdicion.com). Guisos.com es un servicio de platos preparados, con un plazo de entrega en toda la península de entre 48 y 72 horas. Platos habituales de la dieta mediterránea, *packs* y menús para personas con restricciones. Precios por plato ligeramente más reducidos que otros servicios similares (3, 4, 5 euros cada uno) (www.guisos.com). Minevera es una empresa ubicada en Galicia que envía a toda España. Los platos están envasados al vacío y se entregan en frío en tu casa u oficina en menos de 48 horas. El precio por plato va desde los 4 a los 9 euros según la tipología y complejidad de su preparación (www.minevera.es). Completan la lista Meal Solutions (www.mealsolutions.com), JB Food (www.jbfood.es), Comida & Salud (www.comidasalud.es), Cuimed (www.cuimed.es), La cocina de mi madre (www.lacocinademimadre.es), Calentar y servir (www.calentaryservir.com), TupperFit (www.tupperfit.com) y Srta. O'Food (www.srtaofood.com).

Viendo que hay más de una decena de proyectos, nos planteamos si el mercado de los envíos de comida a domicilio a oficinas y familias está muy saturado o existe aún espacio para nuevos jugadores. Que el mercado esté activo y haya mucha demanda podría ser un motivo para no entrar en él o justo lo contrario, pensar que es una oportunidad.

Internet puede seguir siendo un mercado de oportunidades gracias a la alta capacidad de resegmentación que nos ofrece (la red nos permite buscar nuevos nichos de oportunidades o centrarnos en la competencia por precio, buscar nuevos mercados o reinventar nuestra oferta ante el cliente).

Un mercado saturado tiende a «comoditizarse» (cuando los clientes perciben que nuestros servicios son iguales a los de la competencia). Para sobrevivir a ello existen dos estrategias:

- a) Tener una estructura de costes tan eficiente y baja que puedas competir por precio. Implica una organización orientada 100 % a coste, con bajos márgenes y buscando mucha rotación. Las pequeñas empresas lo tienen más difícil que las grandes a la hora de competir por precios.
- b) Buscar otro mercado no saturado: un «océano azul». Se trata de aplicar la teoría creada por Kim y Mauborgne, profesores de la Escuela de Negocios INSEAD en 2005. El *framework* de estrategia, *blue ocean strategy* consiste en buscar un mercado de nicho en el que no haya competidores (de momento), lo suficientemente pequeño para ser el líder y lo suficientemente grande para ser rentable para la empresa. Los investigadores lo llamaron océano azul porque son espacios que contienen industrias que no existen hoy en día, mercados desconocidos, no contaminados por la competencia frente a la analogía de un océano rojo infectado de tiburones luchando entre sí por la misma presa.

El ecosistema *foodtech* (comida y tecnología) español se ha consolidado como uno de los sectores con mayor crecimiento

en el mundo *startup* durante los últimos años. Hay más de un centenar de empresas especializadas en algún área relacionada con el sector. Entre las áreas de negocio más interesantes, destacan la de la comida preparada con empresas como Wetaca; el *delivery*; modelos colaborativos, como UberEats, o todo lo relacionado con la *healthy food* y los productos ecológicos.

Así, encontramos proyectos que recomiendan sitios para comer fuera de casa (Ciceroneclub, ClubKviar, diariomenu.com, Toptasting o Placest), reservar mesa (ElTenedor, Last Peanut, Restaurant50 o Restaurantes.com), pagar en restaurantes (Boletus Pay, HeyPlease, Prior, Mr. Noow), proveedores de tecnología para restaurantes (check eat, Cheerfy, Fooquo, Iristrace, Keweno, Klikin, Philomarket, Pulsayvoy, Suplain, Sharing Kitchen, Shopping Leeks, Tabletech o Waitless), eventos (SocialEaters.com o SocialFood), comer en casa en la modalidad de pedido más envío (Fred cold brew, Chefly, CocopíFood, Deliveroo, Glovo, Just Eat, Mercado Flotante, Minevera o Wineissocial), comer en casa en la modalidad de cocina más pedido más envío (Benboa, Calabizo, Celicioso, Chef2me, Dietox, Fotawa, Gourmista, Lolo Polos Artesanos, Miplateo, Singular Bread, Smileat, Sorbos, Suppacaps, Wellthyfood y Wetaca, además de todas las que hemos indicado anteriormente), descubrimiento de productos alimenticios (Aora Health, Diet Creator, Hatcook, Making Genetics, Pharmactive o Sr. Alérgeno), compras en supermercados o del productor (Comprea, BioPantry, Deliberry, DelSúper, El Comprador, La Cesta del Mercado, Lola Market, Soysuper, Organizados.es, Porprincipio.com, Tudespena.com, Ulabox, Uvinum, Vegaffinity, Vinissimus o Vinebox) o el servicio de cocinero en casa (Eskesso, Fudeat, Natural Machines, Take a chef y Oskook).

¿Qué hace entonces diferente a Wetaca? En palabras de uno de los fundadores (Andrés Casal),³ centrarse en la comida y no en otros aspectos:

En Wetaca buscamos ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de comer bien todos los días con el mínimo esfuerzo. Creemos que muchas personas tienen varias comidas por semana mal resueltas, en las que acaban comiendo algo que no les apetece: un sándwich de la máquina, una ensalada o un precocinado de súper, un *tupper* de restos que no les apetece, etc. A nosotros nos gusta creer que estamos aquí para solucionar todas esas comidas, para conseguir que nuestros clientes disfruten y, además, puedan hacerlo de una forma variada, sana y equilibrada.

Cambiamos nuestra carta cada semana, solo usamos producto fresco, somos personas cocinando para personas y no usamos ningún aditivo ni conservante —nuestro proceso de conservación consiste en cocinar, bajar rápido la temperatura de los platos y envasar al vacío. La única forma de conseguir comida de esta calidad a este precio es haciendo una única entrega por semana o con pedidos medios muy altos, como en el caso de las empresas, y siempre con pedidos por adelantado, lo que implica no tirar comida. Cuando pasas a hacer entregas diarias y cocinar en el momento, a no ser que seas muy caro, te conviertes en una empresa de logística, no de comida. Nosotros estamos centrados en la comida.

En una entrevista que aparece en la web de Enisa (el proyecto del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

3 <http://cort.as/-IF2t>

español que presta apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas que quieren impulsar sus proyectos de emprendimiento innovador) dividen la trayectoria de Wetaca por los obradores en los que han estado. La primera cocina fue en casa de uno de los fundadores (Efrén) donde se centraron en crear un producto que la gente estuviese dispuesta a comprar, que les gustase, repitiesen y lo recomendasen. Además de demostrar que había negocio y que los márgenes eran aceptables. El proyecto arrancó con un pequeño préstamo familiar y sus propios ahorros. También ganaron el premio empresarial de ICADE que está dotado con 25.000 euros.

Al pasar de 7 a 30 pedidos en tres meses decidieron pedir dinero a sus padres para montar un obrador para poder crecer y cocinar mejor. Alquilaron un espacio de 60 metros cuadrados en la calle Prosperidad de Madrid con una web hecha por un amigo. En esa cocina pasaron de cocinar 180 *tuppers* a más de 750 en un año. Lograron ser rentables. Cambiaron el diseño de la web en varias ocasiones, trabajaron 70 horas semanales y cobraron solo tres meses de doce. Los fundadores hacían de todo: comprar, cocinar, racionar, envasar, limpiar, repartir una vez por semana y, además, hacer crecer el negocio.

Al ver que eran rentables contrataron a un jefe de cocina, empezaron a pensar más en el crecimiento del negocio y a ejecutar con más agilidad. Hasta entonces habían gastado 0 euros en *marketing* y todos sus clientes nuevos llegaban por el boca-oreja.

Era el momento de invertir en *marketing* y en un nuevo obrador. Para todo eso buscaron dinero, pero los bancos les pedían garantías personales y no querían pedir más dinero a sus padres. Buscando descubrieron lo que eran los *business*

angels (personas que proveen capital a una *startup* a cambio de una participación accionarial), el *venture capital* (el inversor de riesgo que busca participar en empresas que pertenezcan a sectores dinámicos de la economía, de los que se espera que tengan un crecimiento superior a la media y, una vez que el valor de la empresa se ha incrementado lo suficiente, retirarse del negocio consolidando su rentabilidad) y las rondas de inversión. En mayo de 2016 el fondo de inversión Cabiedes & Partners invertía en la empresa tras ganar Wetaca la XV edición del Campus de Emprendedores de SeedRocket. En la noticia de *El Confidencial* firmada por Analía Plaza que reseñábamos anteriormente se cuenta que, a principios de 2016, Cabiedes invirtió 300.000 euros junto a un pequeño fondo de Barcelona (Turtle Capital & Investments, que también ha invertido en Roomonitor, Exoticca, GymForLess y Housers).

Con esa inversión (más un préstamo de 120.000 euros de Enisa) empezaron una nueva etapa en un nuevo obrador en la calle Juan del Risco (curiosamente, JBFood ocupó ese espacio posteriormente). De septiembre de 2016 a septiembre de 2017 captaron clientes con publicidad en redes sociales (el canal en Instagram tenía a finales de 2018 unos 70.000 seguidores, la cuenta en Facebook apenas llega a los 20.000 seguidores), aunque el *boca a boca* siguió siendo su canal más importante. Montaron un equipo de 30 personas complementarias para seguir escalando. Como el obrador estaba llegando al límite de su capacidad, cerraron una nueva ronda de inversión (desconocemos los datos, aunque según la noticia de Analía Plaza en *El Confidencial* sería de un millón de euros) y se fijaron en un obrador mucho más grande en la calle de la Resina en Villaverde (Madrid).

Captar nuevos clientes es ahora una de las principales ocupaciones de Wetaca. Una de las formas de atraerlos es el *inbound marketing*.

Uno de los ejemplos lo podemos ver en el artículo que Clara P. Villalón (exconcursante de *MasterChef*) escribió sobre ellos en abril de 2018 en su espacio «Cocina & recetas» en hola.com.⁴ Aquí vemos como se aprovecha un blog para atraer y llevar al usuario hacia el sitio web de Wetaca. Aunque en hola.com no enlazan directamente a la web, la redactora del blog, Clara P. Villalón, nos hace una llamada a entrar en Wetaca: «Y ahora, vamos a ponernos con la receta aunque ya sabéis que si no os apetece cocinar, solo tenéis que entrar en www.wetaca.com, descubrir cuál es el menú de esta semana (por ejemplo, esta semana: marmitako, curry *veggie* de lentejas y coliflor, *pad thai* de gambón, *bouef bourguignone*...), elegir los platos que más os gusten y recibirlos en casa para solo tener que calentar y disfrutar. Fácil, ¿verdad?».

Otro ejemplo muy claro de *inbound marketing* es el contenido del blog de Wetaca (la trastienda de Wetaca)⁵ en la que muestran historias inspiradoras con personas reales como la entrevista al usuario Antonio Surribas, donde destacan la mejoría en su salud después de más de dos años siendo fiel a los *tuppers* de Wetaca o la entrevista a Macarena Campos, directora de *marketing* de una compañía de biotecnología y fan declarada de Wetaca que, a través de Twitter, indicó la ayuda que le suponía en su vida diaria. Es más, ese contenido no solo ha sido consumido por los usuarios, sino que además lo

4 Arroz de ternera y setas, por Clara P. Villalón. <http://cort.as/-IQIs>

5 <https://wetaca.com/blog/>

han compartido, lo que hizo aumentar el tráfico hacia el sitio web de la empresa de comidas. El blog de Wetaca comenzó en marzo de 2016 y combina recetas, entrevistas a su propio personal (chefs, propietarios), noticias de empresa (aperturas en Barcelona o Valencia), testimoniales de usuarios y clientes, o recomendaciones.

Por lo que respecta al uso que hacen en Wetaca de las herramientas sociales, a finales de 2018 su cuenta de Twitter ya tenía casi 5.000 seguidores (@wetacaES) tras cuatro años de andadura y más de un millar de tuits publicados. En ella podemos ver publicaciones informando de la carta, respuestas a dudas de clientes y promociones (propias o en cuentas de terceros, como, por ejemplo, códigos descuento como el que publicaron en la cuenta de la revista @JotDownSpain que tiene más de 250.000 seguidores). En Twitter también están los fundadores: @efrenalvarezf y @andrescasalgoti.

La presencia de Wetaca en Instagram (@wetaca) roza los 80.000 seguidores y creciendo (en junio de 2018 eran solo 20.000). En la cuenta se aprovechan mucho las *stories* (categorizadas por «Nueva carta», «Esta semana», «Encuestas», «Recetas», «Conócenos» y «Vosotros ♥»). Básicamente es una cuenta con fotos de los platos, fotos del personal o del *packaging*, promociones, vídeos divertidos o explicativos y concursos. El crecimiento de la cuenta es bastante rápido. Las publicaciones son constantes y la interacción con los usuarios también es muy fluida. Se suceden comentarios positivos (con adjetivos calificativos respecto a los platos o el servicio) con comentarios negativos (respecto a la percepción de la calidad de los platos, problemas con las entregas o cantidad de las raciones).

En Facebook rozaban en noviembre de 2018 los 20.000 «me gusta» y ofrecen un contenido similar al de Instagram

(mismas fotos y textos). Interactúan de la misma manera con los usuarios e integran la posibilidad de suscribirse a una *newsletter* (de la misma manera que cuando entras a la web salta un *pop-up* con un bono de descuento por 5 euros si dejas tu dirección de correo electrónico).

La *newsletter* está construida con Mailchimp (mailchimp.com) y el *pop-up* con el bono de descuento utiliza la plataforma de GetSiteControl (getsitecontrol.com).

Mailchimp es una plataforma de automatización de *marketing* que ayuda a usuarios y empresas a compartir campañas de correo electrónico. Las herramientas de Mailchimp ayudan a crear estas campañas y a analizarlas *a posteriori*. Es una aplicación web compatible con la mayoría de navegadores, lo que significa que no es necesario descargar ni instalar ningún *software* en el ordenador. Utilizan el *marketing* de permiso y recomiendan el proceso de *opt-in* doble para activar la suscripción (la forma en la que la gente se suscribe a una *newsletter* o lista de correo. Mailchimp recomienda el proceso de confirmación doble de la dirección de correo electrónico de la persona y su interés en recibir los mensajes). Todos los nuevos usuarios o empresas pueden empezar con un plan Forever Free gratuito que les permite enviar 12.000 correos electrónicos al mes y guardar hasta 2.000 suscriptores en sus listas. Pueden mejorar en cualquier momento para acceder a sus funciones de pago.

GetSiteControl es una manera sencilla de usar *widgets* y *gadgets* para la optimización de sitios web. Permite al propietario de un sitio web agregar rápidamente elementos que atraen a los visitantes y ayudan a aumentar las conversiones. Dado que los visitantes promedio pasan menos de un minuto en un sitio web, es importante asegurarse de que vean el contenido

más importante de inmediato y animarlos a permanecer más tiempo y participar más. Ofrecen *widgets* para suscribirse a una lista de correo, formularios de contacto, *banners* y *pop-ups* de promoción, encuestas, botones para seguir a las empresas en Facebook, Instagram, Twitter, etc. o para compartir contenido. Para eso sirve GetSiteControl.

Finalmente, nos quedaría hablar de qué plataforma de comercio electrónico hay detrás del sitio web de Wetaca. En este caso es PrestaShop, una plataforma gratuita de *e-commerce* que se adapta a cualquier tipo de negocio y talla: venta de bienes y servicios, productos descargables, reservas en línea, empresas grandes y pequeñas. Incluye muchísimas funcionalidades gratuitas y una plantilla personalizable compatible con móviles. PrestaShop ofrece lo necesario para abrir una tienda por internet profesional, desde opciones de pago a herramientas de *marketing* gratuitas. Si una persona no tiene los conocimientos necesarios para crear la tienda en www.prestashop.com hay listados con los mejores *freelance*, expertos en *e-commerce*, agencias web y agencias de *marketing* de todo el mundo para proporcionar los servicios necesarios relativos a este *software*.

1. Diez modelos de negocio en línea rentables

Pau Forner, autor del blog *Una vida online* y creador de negocios en internet desde 2013, identifica en una entrada los diez negocios más rentables para empezar 2019 avisándonos previamente de que no es oro todo lo que reluce en este tipo de negocios, y que algunos «tienen costes ocultos eleva-

dísimos, mientras que otros requieren un esfuerzo y dedicación personal que aumenta exponencialmente con el tiempo. Y cuando esto no estaba previsto, puede suponer el fin de cualquier proyecto».⁶

Para Pau existen negocios en línea extremadamente rentables y entre ellos destaca estos diez:

- 1) *Marketing* de afiliación.
- 2) Monetizar tu blog personal.
- 3) Publicar un libro usando un servicio de *print on demand*.
- 4) Generar contenido en YouTube.
- 5) Crear un pódcast.
- 6) Vender servicios en línea.
- 7) Convertirse en *copywriter*.
- 8) Crear y vender cursos en línea.
- 9) Vender tus creaciones en *marketplaces*.
- 10) Dar clases de idiomas por internet.

Es obvio que cada uno de ellos tiene sus ventajas e inconvenientes, sus riesgos o sus limitaciones. En algunos casos la inversión será mínima y en otros necesitarás financiación. En cualquier caso, internet no es necesariamente gratis y tampoco es la solución inmediata para ganar dinero de la noche a la mañana.

6 <http://cort.as/-IFB7>

Capítulo X

PcComponentes

PcComponentes es el *e-commerce* español de tecnología e informática más visitado, con una media que supera las 350.000 visitas diarias. Durante 2017 se superaron los 120 millones de visitas al sitio web.

Aunque opera en todo el territorio español, su sede se encuentra en Alhama de Murcia, donde ocupa una superficie de más de 8.000 metros cuadrados y da trabajo a más de cuatrocientas personas.

PcComponentes forma parte del grupo YF Networks (www.yfnetworks.com). Una sociedad limitada que en su sitio web se define como una lanzadera que ha participado en diversos proyectos. Aurorial (una aceleradora de proyectos en línea), NewSkill (tienda de periféricos dedicados al *gaming* y a los *e-sports*), BuyPadel (tienda de productos de pádel en línea), Express51 (web especializada en ofertas *flash*) y YesWeShopping, una consultoría *e-commerce*, son o han sido parte de YF Networks, pero ninguno ha tenido la repercusión y el volumen de PcComponentes.

En este capítulo veremos cómo PcComponentes pasó de ser una pequeña tienda de barrio asociada a una franquicia con una inversión inicial de 5.000 euros a facturar casi 300 millones de euros. Creada por Alfonso Tomás y Francisco Yúfera cuando aún no habían cumplido treinta años, estos jóvenes murcianos decidieron centrarse en vender ordenadores, periféricos y componentes informáticos por

internet, aunque inicialmente lo que hicieron fue abrir una tienda física en Alhama de Murcia.

La inversión inicial fue de 3.000 euros para crear la empresa y disponían de unos ahorros de 2.000 euros para iniciar un proyecto que inicialmente iba de la mano de una franquicia App Informática (una empresa creada en 1994 y que ofrece formar parte de su cadena de franquicias desde 1999. Los ingresos en App Informática vienen por dos vías principales, que son la venta de productos y el servicio técnico).

Al poco tiempo dejaron la franquicia y decidieron cambiar de denominación: Componentes y periféricos, el germen de PcComponentes. Recordemos que Amazon llegó a España en 2011. PcComponentes para entonces ya estaba muy bien situada en la mente del consumidor por su fuerte orientación a la venta en línea y a una estrategia de precios y márgenes bajos (prácticamente venta al público a precio de mayorista).

Para Laia Ordoñez, consultora de *e-commerce* (@laiaordonez) hay tres factores que hacen que PcComponentes haya conseguido el éxito:¹

El conocimiento del público: el comprador de electrónica en 2005 era, probablemente, el más proclive a comprar por internet. A esto hay que añadir que los productos técnicos requieren de mucha asesoría, con lo que la asistencia y posventa es crítica para fidelizar una base de clientes con un prolongado ciclo de vida.

La verticalización: aunque ya no venden exclusivamente componentes electrónicos, su catálogo ha ido creciendo de una manera

1 «Caso de éxito: la historia de PcComponentes». <http://cort.as/-IFCa>

coherente hacia la electrónica de consumo en general. Eso sí, no se han metido a vender moda, por ejemplo, porque esto les habría llevado a gestionar un nuevo negocio (que además no conocen) y diversificar su competencia.

El pricing: al haber basado su estrategia en un crecimiento sostenible y con los gastos justos, pudieron permitirse desde el inicio optar por márgenes más bajos siendo totalmente viables. Tampoco olvidemos que, al ser prácticamente los primeros en su sector, no encontraron una competencia tan agresiva como la que hay a día de hoy.

En una entrevista en el portal Dir&ge, Luis Pérez, director general de la empresa afirmaba:²

Creemos que la clave está en la época en la que PcComponentes comenzó a vender por internet. En 2005 muy pocos lo hacían. Por eso y por nuestros precios, siempre lo más bajos posible, muy pronto nos hicimos un hueco y comenzamos a crecer de forma exponencial. Desde entonces nos hemos esforzado en ofrecer cada vez un mejor servicio y basar todo nuestro trabajo en mejorar la experiencia de nuestros clientes. Comenzamos vendiendo componentes de ordenador y periféricos y en la actualidad hemos aumentado nuestra cartera de producto con televisores, smartphones o pequeños electrodomésticos.

Uno de los días con más ventas en PcComponentes es el Black Friday. Es su fecha más señalada. Es el día que se inaugura la temporada de compras navideñas con significativas

2 «Entrevista a Luis Pérez, Director General de PcComponentes: pasión, cercanía y transparencia para la diferenciación». <http://cort.as/-IFCi>

rebajas en muchas tiendas minoristas y grandes almacenes y tiene lugar el día después del Día de Acción de Gracias en Estados Unidos, es decir, se celebra el día siguiente al cuarto jueves del mes de noviembre. Es posible encontrar informaciones en las que se afirma que el Black Friday siempre es el último viernes de noviembre, pero esto no es así. La fecha depende de cuándo se celebra el Día de Acción de Gracias, que es siempre el cuarto jueves del mismo mes.

Como complemento a esta festividad también existe el «ciberlunes» (conocido también como «lunes cibernético» o Cyber Monday), que es un día dedicado a compras por internet y se celebra el lunes después de la festividad de Acción de Gracias. En España es una celebración que cada día es más popular (desde 2012). Mucha gente utiliza este evento como forma de adelantarse a las compras navideñas consiguiendo de forma anticipada los regalos de sus seres queridos a un coste muy inferior. En Latinoamérica no es oficial, aunque países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Ecuador, República Dominicana y El Salvador han logrado impulsar el comercio en línea en algunas de sus tiendas con esta modalidad.

PcComponentes fue uno de los primeros sitios de comercio electrónico en celebrar el Black Friday en España. En esta tienda, todos los productos tienen disponible un historial de precios para que los usuarios puedan comprobar y contrastar la realidad y la transparencia de las ofertas.

En el Black Friday de 2017, PcComponentes registró hasta 90.000 pedidos. 40 pedidos cada minuto, lo que equivale a un pedido cada 2 segundos. Las visitas a la web podían superar en 2018 los 6 millones durante esa semana con picos de gran importancia con el lanzamiento de determinadas ofertas.

Durante la semana del Black Friday se produce un incremento medio de consultas por redes sociales, correo electrónico y teléfono llegando a unos 2.500 mensajes y 1.500 llamadas diarias.

Por ello «para que los usuarios puedan disfrutar de la mejor experiencia de compra y la tienda *online* pueda soportar» en PcComponentes realizaron pruebas de carga durante los meses previos, llevando la web al límite para ampliar los recursos «hasta donde sea necesario», explicaba la empresa en una nota de prensa.³ Para hacer frente a la mayor demanda, PcComponentes reforzó su plantilla con nuevas incorporaciones en los departamentos de logística, atención al cliente y tienda (50 %) y, para tratar de que las compras llegasen a su destino sin contratiempos, se cerró con las agencias de transporte (ASM, Tourline Express, Celeris y Redyser) un número de envíos acorde con el volumen que cada una pudiese asumir.

En una campaña normal, en un mes normal, salen una media de unos 5.000 envíos diarios. PcComponentes trabaja con operadores logísticos externos. Tener la logística externalizada es complicado y difícil, ya que en el comercio electrónico «no existe una planificación de carga de trabajo fija o por campaña. Es impredecible. Por poner un ejemplo, puede que en PcComponentes tengan una oferta puntual y que haya que sacar en menos de 24 horas miles de unidades, eso implica un esfuerzo logístico y es muy difícil extrapolar este tipo de casuísticas a un operador externo».⁴ Pero han optado

3 «PcComponentes busca batir un nuevo récord de ventas en el Black Friday». <http://cort.as/-IFDm>

4 «Entrevista a Luis Pérez, Director General de PcComponentes: pasión, cercanía y transparencia para la diferenciación». <http://cort.as/-IFCi>

por esta metodología (agencias externas) porque realizan un balanceo en función de la efectividad y la menor siniestralidad de la propia agencia a nivel de código postal, con el fin de dar un servicio excelente a los clientes.

Los envíos a Canarias han supuesto un reto: en PcComponentes disponen de «dos almacenes subcontratados en las dos mayores islas de Canarias con el fin de enviar agrupados los envíos y hacer la última milla únicamente con las agencias de transporte allí; con esto consiguen no solo una reducción de costes y dar unos precios de envío muy competitivos, sino poder entregar el paquete en la puerta del cliente sin necesidad de hacer ninguna otra gestión, ni de despacho aduanero ni de IVA».⁵

Los usuarios de PcComponentes pueden disponer de una tarifa plana de envíos durante todo un año con el servicio Premium. Tiene un coste anual de 15,99 euros IVA incluido. Se trata de un servicio disponible para pedidos superiores a 25 euros dentro de España peninsular y Baleares (los envíos a las Islas Canarias no están incluidos). Está pensado para clientes activos y recurrentes de la tienda que realizan varios pedidos al año y al final de los doce meses superan esos 15,99 euros en gastos de envío. Es personal e intransferible, está vinculada a la cuenta de cliente y su tarjeta. No es posible usarla para compras destinadas a terceros.

A finales de 2018 contaban con una gran tienda en Murcia (en Alhama) y una tienda en Madrid (calle de Cavanilles, 35, metro Conde Casal, línea 6 y Pacífico, línea 1). También un almacén propio de 8.000 metros cuadrados en Murcia

5 Entrevista a Luis Pérez Arteseros en el portal cecarm.com. <http://cort.as/-IFDx>

y un espacio subcontratado en Madrid, con el objetivo de acelerar los plazos de entrega.

Disponen también de actividad comercial en Portugal con una plataforma en línea para el país luso: www.pccomponentes.pt. A finales de 2018 inauguraron una nueva oficina tecnológica de desarrollo y formación en Granada.

PcComponentes se considera una empresa 100 % digital desde su nacimiento, cuentan con un departamento propio de I+D con un equipo de personas especializadas en *business intelligence*, con el objetivo de conseguir personalizar cada vez más la compra del cliente para hacerlo de una forma única y lo hacen estudiando comportamientos, tendencias, segmentación y estudios de mercado.

Por lo que respecta a las acciones de *marketing online*, disponen también de un equipo propio que abarca todos los campos: SEM, SEO, Google Ads, Facebook Ads y *e-mail marketing*. Tiene una presencia muy activa en Twitter (más de 300.000 seguidores) y Facebook (también con más de 300.000 seguidores). Disponen también de un programa de afiliados gratuito, fácil y que no requiere de ningún conocimiento técnico. El programa permite a los dueños de blogs, foros o *influencers* obtener ganancias recomendando productos de PcComponentes. Mención especial merece el blog de PcComponentes: *Mundo PcComponentes* (<http://mundo.pccomponentes.com>).

En 2015 la presencia de esta compañía en el entorno de internet era ya muy extensa. Había canales activos en Facebook, Twitter, Instagram (170.000 seguidores), YouTube y Google+. Detectaron que en esas fechas el blog siempre ha estado en un segundo plano y pensaron que a través de él podían ofrecer a sus clientes algo más de lo que aparecía

en las redes sociales. *Mundo Pccomponentes* es, desde entonces, un lugar en el que los usuarios pueden encontrar noticias de la actualidad del mundo de la tecnología además de análisis, configuraciones de equipos, guías de compra de productos o tutoriales. No faltan las noticias, curiosidades o el humor, y la participación de los usuarios.

En *Mundo PcComponentes* muestran de cerca cómo son, cómo trabajan y comparten con los lectores los consejos de los compañeros (cuentan con secciones como «PcCompañeros» donde enseñan las aplicaciones que usa el personal de la compañía). Por ejemplo: el responsable de diseño o los periféricos que usan para jugar algunos de los miembros del *staff* técnico. La intención es mostrar la vida en PcComponentes y atraer talento. También había un espacio para la solidaridad y las campañas de responsabilidad social corporativa (RSC), los concursos, patrocinios o eventos.

El blog ha funcionado sin interrupción desde junio de 2015 hasta abril de 2018 y actualmente se encuentra inactivo por un reenfoque de la estrategia empresarial, según nos indicaron fuentes internas de la compañía cuando escribíamos este capítulo.

Nos gustaría destacar algunos aspectos de la tienda que son, a nuestro modo de ver, básicos en la estrategia que ha llevado a PcComponentes al éxito: la atención al cliente, los equipos PcCom o los artículos en promoción por ser reacondicionados o seminuevos.

La atención al cliente es una de las facetas que se destaca siempre de esta compañía, los usuarios pueden contactar con el centro de soporte y comunicar por escrito el asunto de su consulta o elegir el tema que la identifica. En ese centro de soporte los usuarios encuentran tanto el formulario de

contacto como un número de servicio telefónico. Ante una duda, los usuarios pueden escribir una o más palabras clave en el buscador que hay en la página principal del centro de soporte y hacer clic en el botón «Buscar», o bien navegar por el índice de preguntas frecuentes. Si todavía tienen dudas, con un clic de ratón pueden enviar un *ticket* de soporte o bien revisar su número de contacto, por si desean llamar por teléfono. No cierran por vacaciones. PcComponentes organiza el horario de sus tiendas para atender las compras en cualquier época del año. No obstante, no abren los domingos, aunque sí abren en muchos festivos. Si bien las tiendas físicas tienen un horario, siempre se pueden hacer las compras y consultas en la tienda en línea todos los días del año y a cualquier hora y recibir los pedidos incluso en el mismo día (en algunas localizaciones). El plazo de devoluciones de los 14 días que marca la ley es en PcComponentes de 30 días.

Los equipos PcCom son ordenadores ensamblados en las instalaciones de PcComponentes. Configuraciones cerradas a un precio especialmente ajustado y que no se pueden modificar más allá de las propias modificaciones que se ofrecen dentro de la ficha de cada uno de estos equipos. Los PcCom no incluyen sistema operativo. El usuario puede añadirlo a su compra desde el catálogo de sistemas operativos Windows y solicitar que el servicio de instalación lo configure. Es, a nuestro modo de ver, la primera piedra para iniciar la comercialización de una marca propia para productos de tecnología y pasar a vender productos propios además de distribuir productos de terceros.

En la tienda en línea también podemos encontrar artículos reacondicionados que proceden de la devolución voluntaria de un cliente y es posible que apenas se hayan llegado a usar.

También pueden proceder de exposición. Los técnicos de PcComponentes los inspeccionan y comprueban que contienen todos los accesorios necesarios para que el producto sea funcional. Es posible que no incluyan manuales de instrucciones o CD de *drivers*. Dado que están ya desprecintados, se indica claramente su condición y su precio es menor. También hay artículos *refurbished* o *recertified* que proceden directamente del fabricante, pero no se trata de productos completamente nuevos. Por eso tienen un precio menor. Han sido revisados en línea de producción y reparados o reconstruidos para seguir funcionando correctamente. Los artículos seminuevos proceden de exposición o de excedentes de fábrica. Van en un embalaje OEM, sin los motivos gráficos habituales de las unidades que hay en tienda. Por eso son más baratos. Son nuevos y están en perfecto estado. Los artículos del rastrillo proceden de devoluciones de clientes y presentan taras. También pueden proceder de exposición. En la página del producto, se indica claramente qué incidencia presenta. Algunos muestran marcas evidentes de uso anterior, aunque normalmente son leves, otros no llevan alguno de los accesorios o no tienen ya el embalaje original.

PcComponentes es el *e-commerce* de tecnología más visitado en España según el *ranking* Alexa por delante de El Corte Inglés, Carrefour, MediaMarkt, Fnac o Worten.⁶ Aunque en la mayoría de las entrevistas y reportajes se destaca la alta calidad de su atención al cliente también hay que destacar todo el equipo de tecnología y su orientación a la venta. El equipo es fundamental para dar respuesta a cientos (o miles en el caso

6 <http://cort.as/-IFFZ>

del Black Friday) de usuarios al mismo tiempo o gestionar los más de 100.000 productos que tienen disponibles. También se necesita comprar grandes volúmenes a los fabricantes y pactar con ellos precios ventajosos. Como el lector habrá podido comprobar a lo largo de los capítulos del libro, el comercio electrónico no resulta nada fácil y PcComponentes es una buena prueba de ello.⁷

7 «La clave del éxito es entrar en la mente del consumidor antes de que tome su decisión de compra». <http://cort.as/-IFFc>

Glosario

Este glosario incluye algunos términos y expresiones relacionadas con el *e-commerce* y el comercio electrónico en la actualidad junto con su significado o algún comentario o ejemplos prácticos para cada palabra clave que consideramos que pueden ser de interés.¹

A/B testing

El *A/B testing* o las pruebas A/B es un método que permite optimizar la conversión de diferentes activos digitales. Consiste en comparar dos versiones de una misma *landing page* o *app* móvil para comprobar su eficiencia para conseguir una conversión.

En las pruebas A/B, las propuestas se muestran de forma aleatoria a diversos usuarios de la página web. De esta manera, se puede determinar qué versión funciona mejor. El objetivo del test A/B es optimizar el porcentaje de conversión de una *landing page*, de una *newsletter* o de un carrito de compra.

AdSense

AdSense es una forma gratuita y sencilla de obtener ingresos poniendo anuncios en tu sitio web. Google AdSense es, junto con Google Ads (antes AdWords), uno de los productos de la red de publicidad en línea de Google. Permite a los editores obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de

¹ Agradecemos la colaboración de Universidad Ecommerce y su *Diccionario Ecommerce* <http://cort.as/-IFGv>

texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada. Estos anuncios son administrados y ordenados por Google en asociación con los anunciantes de AdWords a través de un sistema de subasta instantánea.

AdWords

Google Ads (antes Google Adwords) es un servicio y un programa de Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en la página de resultados (SERP) junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. Se diferencian de los resultados orgánicos porque incluyen la leyenda «Anuncio» en color junto a la URL visible.

Afiliación

El *marketing* de afiliación (o de afiliados) es una de las diferentes maneras de las que disponemos para intentar obtener dinero en un sitio web o blog usando programas de afiliados (o afiliación). Los afiliados se encargan de promocionar a los comerciantes y empresas (marcas, tiendas en línea o anunciantes) mediante la publicación de textos, *banners*, anuncios o promociones en sus propios sitios web o redes sociales. Estos afiliados obtienen una comisión cuando el usuario entra y lleva a cabo una acción determinada (dar clic en un *banner*, registrarse o comprar) que favorece a los anunciantes.

B2A

(Business-to-Administration) Son las relaciones que tienen las empresas con las administraciones públicas.

B2B

(Business-to-Business) Son las relaciones efectuadas entre empresas.

B2C

(Business-to-Consumer) Relaciones entre la empresa y el cliente final.

B2E

(Business-to-Employees) Relaciones entre las empresas y sus empleados. Comercio desde la empresa hacia los empleados. Venta a través del sitio web corporativo, o desde una intranet de acceso restringido, a los empleados de una empresa.

Carritos abandonados

Los carritos abandonados en *e-commerce* son aquellas compras iniciadas en una tienda en línea que finalmente no se completan y, por tanto, no son válidas. Un carrito es una funcionalidad de la tienda que permite ir añadiendo diferentes productos a la compra para poder después comprarlos todos en la misma operación. El abandono de carritos es una de las métricas más importantes que hay que vigilar debido a que supone una pérdida de clientes en el último momento, cuando todo debería funcionar ya sin fricciones y el cliente no debería arrepentirse de su intención al iniciar la compra.

Churn

El *churn rate* es la tasa de cancelación o abandono de un servicio o suscripción. Esta métrica representa el porcentaje de clientes o suscriptores que han dejado de utilizar nuestro servicio en un periodo de tiempo determinado.

Coste de adquisición de cliente

El coste de adquisición de cliente es un indicador clave (KPI) fundamental para una tienda en línea y su cálculo tiene en cuenta

todos los costes directos asociados a generar un cliente en dicha tienda.

Esto incluye todo el esfuerzo de *marketing* que hay poner en juego para que el cliente te descubra, considere tu oferta y finalmente compre en tu *e-commerce*.

CRO

Conversion rate optimization ('optimización del ratio de conversión'). Es un conjunto de técnicas que tienen como objetivo final mejorar el rendimiento de un sitio web en relación a su tasa de conversión. El CRO se centra en enfocar todos nuestros esfuerzos en la optimización de la web para mejorar la conversión. Que el tráfico que llega a la web termine haciendo lo que queremos que haga.

Cross docking

El *cross docking* es una técnica logística utilizada por los comercios electrónicos que busca reducir o eliminar el tiempo de almacenaje de un producto: los productos se transportan entre un camión y otro de modo que la mercancía no sea alojada en un almacén intermedio. Esto permite que los bienes materiales pasen por la cadena de suministro de forma más rápida hasta el punto de entrega.

C2C

(Consumer-to-Consumer) Comercio que se desarrolla entre particulares. Transacciones entre internautas.

Call to action

Se trataría de una llamada a la acción. Elementos visuales en un sitio web o una aplicación que busca que el usuario realice una acción determinada: hacer clic en un botón, comprar, descargar un archivo...

Checkout

El último paso en un proceso. En el comercio electrónico es cuando se completa el pedido y se efectúa el pago. Es un momento crítico ya que es el que determina si tiene lugar la conversión o no.

Click rate

Frecuencia con la que los visitantes de un sitio en línea pulsan sobre un elemento (generalmente un anuncio) mostrado en una página.

Cookies

Es un archivo de texto que se introduce en el disco duro al visitar un sitio web que se usa para guardar información acerca del usuario. Sirve para identificar a visitantes recurrentes.

CPM

Coste por mil impresiones. El precio que paga un anunciante para que un sitio o *newsletter* muestre su anuncio mil veces.

CRM

Customer relationship management. Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a administrar tres áreas básicas: la gestión comercial, el *marketing* y el servicio posventa o de atención al cliente. También sirve para denominar al *software* de gestión que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

Cross-selling

Venta de productos o servicios complementarios. Se le ofrecen al cliente/consumidor productos relacionados con producto o

servicio en el que está interesado. Es una estrategia que te ayuda a conseguir más ventas de una forma sencilla y práctica.

CTR

Click-through rate, ratio de clics de un elemento frente el número de impresiones que recibe.

Couponing

Modelo de negocio *e-commerce* basado en las compras colectivas y los cupones de descuento en línea, que basan su modelo de negocio en la venta en grupos, como Groupon, Oferplan, Groupalia o Lets Bonus.

CVV

Card verification value. Sistema antifraude de las tarjetas de crédito para verificar que el comprador tiene físicamente la tarjeta. Se encuentra en la propia tarjeta de crédito, en la parte posterior.

D2C (directo al consumidor)

Las siglas D2C corresponden al concepto *direct to consumer* o directo al consumidor. Se caracteriza por prescindir del intermediario y vender el producto o servicio directamente al consumidor final. Esto hace a las marcas más conscientes de la importancia de controlar la relación con el cliente para el futuro del negocio. Si bien fue un modelo utilizado en principio por las DNVB (marcas nativas digitales), las empresas grandes y multinacionales han optado por crear sus propios *e-commerce* D2C para fidelizar mejor a sus clientes.

DNVB (marca nativa digital)

Las siglas pertenecen al concepto inglés *digitally native vertical brands*, es decir, marcas nativas digitales. Se caracterizan por

haber nacido en el mundo de internet y se comercializan a través de su propio canal de comercio electrónico. Por ello, la marca representa no solo el producto sino también la plataforma de venta. Además, están enfocadas a vender productos de un vertical específico.

Dropshipping

El *dropshipping* es un sistema de gestión logístico utilizado por los comercios electrónicos. Permite que un vendedor en línea venda productos que no tiene en un almacén propio, sino que se encuentran en el de un mayorista o fabricante. Cuando la venta se realiza, el vendedor avisa al mayorista y este realiza el envío al cliente final.

E-commerce de suscripción

Es el característico de los comercios electrónicos que tienen como modelo de negocio el pago fijo de una cuota (mensual, o de otra periodificación) por su servicio o entrega de productos de forma recurrente. Este modelo es considerado como idóneo para el *e-commerce*, porque es ideal para fidelizar al cliente y conseguir la venta recurrente sin costes de adquisición posteriores.

E-mail marketing

Acciones de *marketing* que se realizan utilizando como soporte el correo electrónico. Habitualmente se utiliza para definir el envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos. El envío de una campaña de *e-mail marketing* es, a la vez, un acto de comunicación en línea y *marketing* directo. Su objetivo es promover un mensaje a un conjunto de usuarios a través de la bandeja de entrada de sus correos. El envío de *newsletters* por *e-mail* es una práctica muy habitual.

Funnel

Embudo de conversión. Pasos que van siguiendo los usuarios desde que llegan a la tienda en línea hasta que finalmente compran. El embudo de conversión o *funnel* sirve para determinar el porcentaje de pérdidas en cada uno de los pasos que el usuario realiza en tu web hasta cumplir el objetivo final, así como qué puntos hay que optimizar con mayor urgencia para conseguir que se conviertan el mayor número de usuarios posibles.

Hosting

Servicio de alojamiento para las webs o tiendas en línea ofrecidos por otras empresas. Es el espacio donde se aloja un sitio web para que cualquiera pueda verlo en internet.

KPI

Key performance indicator, indicador clave o medidor de desempeño (o de rendimiento) es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.

Si nos centramos en el *e-commerce*, serían las métricas que determinan el alcance del objetivo (por ejemplo, las ventas finalizadas en nuestra tienda en línea o *marketplace*). Monitorizar los KPI en tiempo real se conoce como «monitorización de actividad de negocio». KPI básicas pueden ser el tráfico de la tienda en línea o de tu sitio web, el tiempo medio de visita, el porcentaje de visitantes nuevos frente a los visitantes totales, las herramientas sociales (para poder ver si las campañas en Facebook, Twitter, Instagram o cualquier otra red social generan el tráfico que deseamos o no), páginas vistas, fuentes de tráfico o la tasa de rebote.

Landing page

Página de aterrizaje, una página web diseñada específicamente para convertir visitantes en *leads*. Este tipo de páginas nos ayuda a convertir a los usuarios en clientes finales.

Lead

Un *lead* es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar. Para ello también es necesario que esta persona haya aceptado la política de privacidad de la compañía.

Marketplace

Son plataformas digitales de venta que terceros ponen a disposición de particulares y empresas para vender productos. Este modelo de negocio hace posible que cualquier vendedor sin tienda en línea propia pueda vender al consumidor final.

Magento

Plataforma de comercio electrónico que permite el desarrollo de todo tipo de proyectos relacionados con el *e-commerce*.

Marketing viral

Técnicas de *marketing* y publicidad que consiguen que un elemento se propague muy rápidamente en poco tiempo, de forma parecida a como hace y se comporta un virus.

Merchant

Comerciante. Cada uno de los vendedores que encontramos habitualmente en una tienda en línea o *marketplace*. Google

Merchant Center es una herramienta que te ayuda a subir los datos de tu tienda, tu marca y tus productos, y a ponerlos a disposición de Shopping Ads y de otros servicios de Google.

Multicanalidad

Vender utilizando diferentes canales para ello. La estrategia multicanal sería combinar los canales *online* y *offline* de manera eficaz para ofrecer una experiencia de compra similar con el cliente sea cual sea el canal ofrecido.

Opt-in

Alta voluntaria en una lista de distribución. Consiste en una variedad de formulario en la que verificas que te unes voluntariamente a la lista de correo y que deseas recibir ofertas, notificaciones o correos informativos.

***Opt-in* (doble)**

En el doble *opt-in* se envía un segundo correo electrónico de confirmación donde la persona ratifica el deseo de recibir publicidad de la compañía ofertante.

Porcentaje de conversión

El porcentaje de conversión, tasa de conversión o, simplemente, la conversión es probablemente el indicador clave del que más se habla y al que más importancia se da en *e-commerce*. Hace referencia al porcentaje de visitantes que finalmente realizan una compra.

Ejemplo: si 100 visitantes acuden a una tienda en línea en un periodo determinado, y cinco de ellos hacen un pedido, estaremos hablando de una conversión del 5 %.

Propuesta de valor

Mensaje directo y claro que contiene las promesas que van a cumplirse y que resalta por qué un usuario debería comprar en una tienda en línea y no en otra.

Pay per clicke

Modelo de pago de publicidad que se basa en abonar una cantidad por cada vez que un usuario haga clic en el anuncio que se muestra.

Plugin

Complementos instalables que permiten desarrollar funciones extra. Son muy comunes en los navegadores y en los gestores de contenido para poder introducir aplicaciones de terceros, así como para interconectar con sistemas externos.

Prestashop

Plataforma *e-commerce* basada en *open source*.

Puntos de conveniencia

Entrega de productos en puntos cercanos al área de actuación del cliente para que pueda ir a recogerlos sin necesidad de tener que estar en casa en el momento de la entrega. Como CityPac (Correos) o Yupick.

Pure players

Empresas que únicamente operan a través de internet.

ROAS

El término ROAS en *e-commerce* es la abreviatura inglesa de *return of ad spend*. Es decir, es una métrica que indica el retorno de la inversión publicitaria.

El ROAS es una de las métricas clave en los esfuerzos de captación de clientes, algo vital para una tienda en línea.

Responsive

El diseño *responsive* es el diseño web adaptativo que muestra una página diferente en función del dispositivo y las características del mismo desde el que se abra. Es de vital importancia para el *m-commerce*.

RMA

Return-merchandise-authorization. La autorización de devolución de mercancía. Se refiere a la transacción entre distribuidores para las devoluciones de un producto con la finalidad de repararlo o reemplazarlo.

ROPO

(*Research online, purchase offline*). Aquellas compras realizadas en la tienda física pero que han sido investigadas y decididas en la tienda en línea y, por tanto, son consecuencia de esta estrategia y de las acciones de *marketing online* realizadas. Los consumidores ROPO son aquellos que buscan y comparan el producto que les interesa por internet, pero prefieren realizar la compra definitiva en el punto de venta físico. En cambio, el *showrooming*, es el comportamiento contrario, es decir, ir al punto de venta para analizar el producto físicamente, pero comprarlo a través de internet tras comparar diferentes tiendas en línea.

SEO

Search engine optimization. El posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los

diferentes buscadores. Se divide en dos grandes grupos: *on-site* y *off-site*.

El SEO *on-site* se preocupa de la relevancia. Se asegura de que la web está optimizada para que el motor de búsqueda entienda lo principal, que es el contenido de la misma. Dentro del SEO *on-site* incluiríamos la optimización de *keywords*, tiempo de carga, experiencia del usuario, optimización del código y formato de las URL.

El SEO *off-site* es la parte del trabajo SEO que se centra en factores externos a la página web en la que trabajamos. Los factores más importantes en el SEO *off-site* son el número y la calidad de los enlaces, presencia en redes sociales, menciones en medios locales, autoridad de la marca y rendimiento en los resultados de búsqueda.

El SEO tiene su importancia en el comercio electrónico porque hace más útil una página web tanto para los usuarios como para los motores de búsqueda. El SEO es necesario para ayudar a los motores de búsqueda a entender sobre qué trata cada página y si es o no útil para los usuarios.²

SEM

Search engine marketing. Técnica de *marketing* que consiste en aparecer en los resultados de búsqueda de los buscadores mediante el pago por las posiciones o en otras palabras, pagar por anuncios que aparecen junto a los resultados de búsqueda orgánica.

SMO

Social media optimization. Optimización de los recursos que presentan las redes sociales para las empresas a través de las acciones de *marketing* y comunicación realizada en las redes sociales por empresas.

2 Para ampliar el concepto de SEO recomendamos este post de 40defebrero: <http://cort.as/-IFSe>

Social commerce

Comercio electrónico que se basa en las herramientas sociales, así como en los contenidos aportados por los usuarios para poder realizar las ventas. Para ello, además de la integración de las tiendas en plataformas como Facebook o Instagram, también se utilizan las recomendaciones y la viralidad que aportan para generar tráfico y conversiones a nuestra tienda en línea.

Spam

Correo electrónico que se envía sin haberlo solicitado y que reciben usuarios que no han proporcionado la dirección al remitente. Es una práctica extremadamente intrusiva y con un gran rechazo por parte de los usuarios.

Startup

Empresas o negocios de nueva creación que presentan unas grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable. Suelen estar apoyadas en la tecnología con ideas que innovan en el mercado y buscan facilitar procesos asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño web o al desarrollo web o aplicaciones.

Tasa de recurrencia

Media de pedidos en una tienda.

Ticket medio

El *ticket* medio (o valor medio de pedido, o *average order value*, AOV) es la forma de referirse en *e-commerce* al importe medio de los pedidos de una tienda en línea.

Podemos suponer que cuanto más alto sea el *ticket* medio de un pedido en *e-commerce*, más rentabilidad nos proporcionará ese pedi-

do. Uno de los objetivos de toda tienda en línea será la de mantener o incrementar el *ticket* medio.

Tokenización

La tokenización se ha popularizado en la industria de los métodos de pago para brindar mayor seguridad a los clientes. Es un servicio que consiste en proteger los datos del usuario al realizar un pago a través de plataformas digitales. El sistema reemplaza los números reales de la tarjeta de crédito por números generados por un algoritmo. Así, se evita que los datos sensibles sean clonados.

User generated content

Cualquier tipo de contenido creado por los propios usuarios, seguidores o fans de una marca.

Valor vitalicio de cliente

El valor vitalicio de cliente (CLV, *customer lifetime value* o LTV) es un indicador clave en *e-commerce* que hace referencia a la suma del importe de las compras que un cliente tipo realizará en una tienda en línea a lo largo de toda su vida como cliente.

Tpv virtual

Sistemas que las entidades bancarias utilizan para garantizar la seguridad de las transacciones monetarias en las compras realizadas en tiendas en línea.

Tracking

Seguimiento de la forma de navegar de los usuarios a través de las *cookies*. Permite medir las audiencias, conocer comportamientos. Se utiliza para hablar de todas aquellas acciones con las que se siguen y se miden índices utilizados para cuantificar el

comportamiento de determinadas variables en distintos momentos del tiempo. Es un concepto muy ligado al *marketing*, sobre todo al *marketing* digital.

Trazabilidad

Se trata de la posibilidad de hacer un seguimiento del estado de un pedido desde que se hace la orden hasta que se le entrega al cliente, lo que permite conocer en todo momento en qué punto se encuentra.

Up selling

Se trata de conseguir mejorar el producto que el cliente va a comprar: una versión superior, a través de extras, etc.

WordPress

Sistema de gestión de contenidos o CMS enfocado a la creación de cualquier tipo de web. Originalmente alcanzó una gran popularidad en la creación de blogs, para convertirse con el tiempo en una de las principales herramientas para la creación de páginas web comerciales. WooCommerce es un *plugin* de comercio electrónico de código abierto para WordPress diseñado para pequeños y grandes comerciantes que usan esta plataforma. Es el líder para crear tiendas en línea.

JOSEP MARTÍNEZ POLO

VENDER EN INTERNET

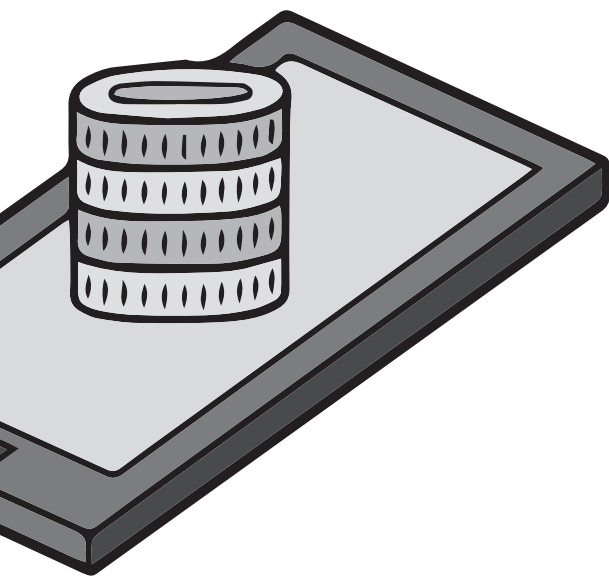
LECCIONES Y CASOS DE ÉXITO
EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Cuál es el secreto del éxito para vender en internet? ¿Por qué unos proyectos consiguen salir adelante mientras que otros, de características similares, no lo consiguen?

Este libro intenta dar respuesta a estas preguntas y, para ello, recoge la historia en profundidad de diez proyectos: Planeta Huerto, Raw Foodie, Pompeii, Minimalism Brand, We Are Knitters, Muroexe, Jimmy Lion, Fitness Revolucionario, Wetaca y PcComponentes, que han logrado posicionarse en la mente del consumidor como referentes en su sector.

Con este libro aprenderás sobre:

- ✓ comercio electrónico; ✓ *e-commerce*; ✓ conversión; ✓ Google Ads;
- ✓ afiliación; ✓ DNVB; ✓ *dropshipping*; ✓ *landing pages*; ✓ *leads*;
- ✓ *marketplace*; ✓ SEO; ✓ SEM; ✓ *social commerce*; ✓ *startup*



Josep Martínez Polo

Profesor de Marketing digital en la Facultad de Comunicación de la Universidad Católica de Murcia. Su trabajo se centra en el bienestar digital y la relación entre usuarios y plataformas de internet.

**EDITORIAL UOC**