



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabaja de
fin de máster

Venta por internet
de productos
gallegos.
Infraestructura
tecnológica de la
tienda y análisis del
entorno

Lucía Álvarez Pastoriza

Tutores: D. Fernando J. Aguiar
Maragoto y D. Atilano Pena
López

Máster en Administración y Dirección de Empresas
Año 2015

Trabaja de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa da Universidade da Coruña para la obtención del Máster en Administración y Dirección de Empresas

Resumen

En este trabajo se pretende ofrecer una definición clara de lo que se entiende por Comercio electrónico definiendo sus principales ventajas e inconvenientes así como los tipos de comercio electrónico más importantes. También se expone el marco legal que regula a este tipo de comercio.

Posteriormente se traslada a la práctica todos estos conceptos con la puesta en funcionamiento de la empresa de venta online Dacasa, prestando especial atención a su infraestructura tecnológica. Para su puesta en marcha fue necesario llevar a cabo la contratación de un Dominio y Hosting así como la configuración de la tienda virtual para adaptarla a las características de la empresa.

Para poder plantear una estrategia competitiva las empresas necesitan conocer en profundidad su entorno. De acuerdo con esto se ha realizado un análisis del sector de Dacasa con el apoyo del método analítico nacido de las manos de Michael Porter : “Las cinco fuerzas de Porter”. Para esto fue necesario establecer un marco teórico para seguidamente aplicarlo a la organización objeto de estudio. Para esto se identificaron los principales competidores de Dacasa atendiendo a dos variables:

- 1) Su presencia en internet
- 2) Su especialización

Para concluir el trabajo se ha realizado un reflexión sobre el paso por el MBA .

Palabras clave: Comercio electrónico, Dacasa, Infraestructura tecnológica, Entorno.

Índice

Introducción.....	5
1. Empresa-caso:Dacasa.....	6
1.1 El Comercio electrónico. Ventajas e inconvenientes.	6
1.2 Formas de comercio electrónico.....	8
1.3 Legislación comercio electrónico.....	10
1.4 DACASA.....	12
1.4.1 Definición idea de negocio.....	12
1.4.2 Nombre y Logo.....	12
1.4.3 Producto.....	14
1.4.4 Precio.....	16
1.4.5 Diferenciación.....	16
1.4.6 Métodos de pago.....	20
1.4.7 Distribución.....	21
1.4.8 Situación.....	22
1.4.9 Sellos de confianza.....	22
1.4.10 Forma jurídica.....	24
1.4.11 Financiación.....	25
2. Infraestructura tecnológica de tienda online de Dacasa.....	28
2.1 Dominio.....	28
2.2 Hosting.....	29
2.3 Plataforma de la tienda virtual de Dacasa.....	30
3. Análisis del Sector a través de la teoría competitiva de Dacasa.....	38
3.1 Análisis de Porter.....	38
3.2 Definición de sector.....	46
3.3 Aplicación de la teoría competitiva de Porter a Dacasa.....	51
4. Análisis autocrítico.....	63
Bibliografía.....	69

Índice de figuras

Figura 1. Primer logo	13
Figura 2. <i>Logo definitivo</i>	14
Figura 3. Caja personalizada	19
Figura 4. Caja estándar	19
Figura 5. <i>Caja conmemoración Siempre en Galiza</i>	19
Figura 6. Funcionamiento de Paypal	21
Figura 7. <i>Confianza Online</i>	24
Figura 8. Resultado del Presupuesto de Capital.	27
Figura 9. Back Office de la tienda virtual de Dacasa.....	33
Figura 10. Front Office de la tienda virtual de Dacasa.	34
Figura 11. Favicon de Dacasa	36
Figura 12. Uso de cookies web Dacasa.....	37
Figura 13. Cinco fuerzas de Porter.	39
Figura 14. Mapa de competidores de Dacasa	51

Índice de tablas

Tabla 1. Política de amortización técnica.....	26
Tabla 2. Amenaza de entrada de los competidores potenciales	55
Tabla 3. Rivalidad entre competidores.....	56
Tabla 4. Productos sustitutivos	57
Tabla 5. Poder de negociación de los clientes.....	60
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores	61
Tabla 7. Aplicación de la Teoría competitiva de Porter a la empresa objeto de estudio.....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1. <i>Porcentaje de consumidores que valoran el sello de confianza a la hora de comprar.</i>	23
Gráfico 2. Volumen de comercio electrónico B2C (Millones euros).....	55

Introducción

Se desarrollan los pasos y las fases para la puesta en marcha de una empresa de venta de productos gallegos por Internet haciendo especial hincapié en dos aspectos:

1. El análisis del entorno.
2. La infraestructura tecnológica.

En la tercera parte del trabajo se hace una reflexión acerca del paso por el MBA.

1. Empresa-caso:Dacasa

1.1 El Comercio electrónico. Ventajas e inconvenientes.

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, abarca cualquier operación de compra-venta de bienes o servicios realizada a través de medios electrónicos, principalmente Internet, con independencia del método de pago empleado¹. En palabras de la Organización Mundial del Comercio (OMC) el comercio electrónico se define como la *“producción, promoción, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicación”*².

Este canal ha impulsado nuevos mercados así como nuevos e innovadores modelos de negocio. Permite al consumidor llevar a cabo transacciones en mercados inalcanzables desde su lugar de residencia debido a la deslocalización del punto de venta. En general, este aspecto permite al consumidor ahorrarse desplazamientos y colas. Se trata de un mercado abierto 24h los 365 días al año independientemente de los horarios comerciales, lo que también contribuye a alcanzar una mayor comodidad para el consumidor³. Si bien esta afirmación está generalmente aceptada, no hemos de caer en la ingenuidad de pensar que ello supone una ventaja competitiva definitiva. Ciertamente es que la disponibilidad para la compra es de 24h/365 días, pero el reto es cómo llegar a los potenciales consumidores/clientes de nuestros productos.

El comercio electrónico hace posible ofrecer precios de venta más reducidos que el comercio tradicional, debido al ahorro de costes que este canal supone en relación al canal convencional. Ello constituye una ventaja para el potencial comprador, en detrimento de los márgenes del vendedor, quien, además, se encuentra ante una competencia mayor, muchas veces, global.

1

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

² http://www.inteco.es/guias/Guia_seguridad_privacidad_comercio_electronico

³ http://www.inteco.es/guias/Guia_seguridad_privacidad_comercio_electronico

Otra ventaja que tiene el comercio electrónico tiene para el comprador es la facilidad de comparar precios entre las diferentes tiendas o marcas. La existencia de comparadores especializados como por ejemplo Rastreator, Acierto o Kayak facilitan aún más esta tarea. Este hecho, una vez más, representa una ventaja para el consumidor pero una desventaja para la empresa vendedora.

No obstante, el comercio electrónico tiene que hacer frente a una serie de frenos e inconvenientes que provoca que algunos consumidores prefieran acudir a una tienda física.

La naturaleza no presencial de este tipo de comercio, el no poder tocar, oler o probar el producto genera desconfianza en el consumidor. En el año 2013 la afirmación a la que mayor acuerdo han llegado los internautas no compradores es según la ONTSI la siguiente: *“Si utilizara Internet para comprar, me preocuparía que las características del producto comprado no se correspondieran”*⁴.

En segundo lugar, los consumidores muestran preocupación sobre los mecanismos y condiciones de devolución del producto ya que se percibe como un proceso difícil y poco claro.

Otro de los inconvenientes del comercio electrónico es la falta de inmediatez, resulta difícil despegarse de esta característica propia de la tienda física⁵. Dicho inconveniente se ve agravado por las incidencias logísticas como pueden ser la no recepción del producto o el retraso del mismo.

A la hora de tomar la decisión de compra los clientes potenciales consideran clave que la organización esté correctamente identificada y se facilite el contacto con ella. También se considera imprescindible la disponibilidad de información clara e inequívoca sobre el producto, el precio, los portes, los impuestos –especificando si están o no incluidos en el precio– y aspectos similares. Sin embargo son muchas las organizaciones que no incorporan esta información en su web o lo hacen de manera poco clara o accesible lo que deriva en la interrupción del proceso de compra por gran parte de los consumidores. Alguna de esta información, en el caso español y como luego se aclarará, es obligatorio suministrarla.

4

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

⁵ http://www.uclm.es/cu/csociales/pdf/documentosTrabajo/06_2006.pdf

Por último, el usuario siente cierta inseguridad relacionada con las amenazas existentes en Internet. Fundamentalmente a aquellas amenazas que afectan a la seguridad personal, económica o técnica, entre las que destacan⁶:

- **Pishing:** Recibe este nombre la amenaza que consiste en estafar a un usuario para hacerse con información confidencial, como pueden ser los datos bancarios, contraseñas u otra información privada y confidencial, de un modo fraudulento. Para esto, el estafador se hace pasar por un determinado individuo u entidad y se pone en contacto con el receptor a través de e-mail, teléfono, fax o cualquier otro medio que le permita comunicarse con la potencial víctima de la estafa. Con esta estrategia, el estafador, también conocido como *pisher*, busca que el usuario desvele datos o información confidencial (DNI, localización, cuentas bancarias etc.) que pueda resultar útil para llevar a cabo el fraude. Habitualmente se trata del envío de un mail a través del cual se redirige al destinatario a webs falsas que aparentemente pertenecen a una empresa o entidad de confianza, donde se pide que introduzca sus datos privados.
- **Malware:** Los internautas sienten cada vez más desconfianza a la hora de introducir sus datos en internet, como consecuencia se incrementan las amenazas que van más allá de la estafa. El objetivo se mantiene respecto al pishing pero cambian los métodos. Entre otros, se emplean sistemas que interceptan las claves de usuario y contraseña.
- Existen además, otro tipo de amenazas características del comercio electrónico, como por ejemplo el **Carding** y **skimming**. La primera de ellas consiste en el uso fraudulento de tarjetas y el segundo en la reproducción de bandas magnéticas. De este modo se hace posible, por ejemplo, acceder a cuentas bancarias o números de tarjeta.

Las empresas deben utilizar herramientas y técnicas que permitan proteger la los datos de los consumidores. Entre ellas destacan los métodos de pago seguro que se explicarán posteriormente en el apartado correspondiente.

1.2 Formas de comercio electrónico

Hay distintas modalidades de comercio electrónico clasificadas en función de las características de los compradores y vendedores que intervienen en la transacción. De acuerdo con este criterio, es posible diferenciar entre⁷:

⁶ http://www.inteco.es/guias/Guia_seguridad_privacidad_comercio_electronico

⁷ http://www.inteco.es/guias/Guia_seguridad_privacidad_comercio_electronico

B2B (*Business to Business*): Este tipo de comercio electrónico comprende las transacciones comerciales llevadas a cabo entre empresas (dos o más) que operan en Internet. Excluye las ventas al consumidor final. Esta tipología constituye la actividad pionera en la utilización de las nuevas tecnologías.

B2E (*Businesses to Employee*): En esta forma de comercio electrónico interactúa en la Red la empresa y sus empleados a través de su tienda online, portal de internet u otro tipo de plataforma. Lo más común es la oferta por parte de la empresa de servicios que no forman parte de la actividad principal de la organización. Estos servicios pueden ser alquiler de coches, cursos de formación, ventajas en guarderías o comedores, etc.

B2C (*Business to Consumer*): Esta clase de comercio electrónico lo constituyen todas las actividades llevadas a cabo online que se precisan para que el producto llegue al consumidor final. Es, obviamente, el más extendido y el de mayor relevancia a efectos del trabajo que nos ocupa.

B2B2C: Se entiende como una fusión entre el comercio B2C y B2B. De esta manera abarca las actividades desde la fabricación del producto hasta su posterior distribución al consumidor último (empresas o consumidores domésticos) llevadas a cabo desde una plataforma online.

C2C (*Consumer to Consumer*): Incluye las transacciones comerciales entre particulares en la Red. Es decir, en este tipo de comercio unos consumidores representan el papel de vendedores y otros de consumidores. Un ejemplo muy extendido de este tipo de comercio son los portales de venta de objetos de segunda mano o subastas online que ponen en contacto a oferentes y demandantes de un determinado producto sin que exista la necesidad de intermediario⁸. El ejemplo más conocido es el portal eBay, si bien hay otros muchos especializados en sectores concretos; por ejemplo, Hispasonic para el mercado de segunda mano de instrumentos y otros aparatos relacionados con la música y el sonido (micrófonos, mesas de mezcla...).

A2B (*Administration to Business*): Aquí se incluye las transacciones entre empresas y organizaciones gubernamentales. Esto pueden ser publicaciones de disposiciones administrativas, pago de tasas o impuestos, cotizaciones a la Seguridad Social, información de subvenciones, trámite para la creación de empresas, etc.

⁸ http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedetec/articulos/el_comercio_electronico.pdf

1.3 Legislación comercio electrónico

Para la creación y puesta en marcha de cualquier tipo de negocio, conocer al detalle su entorno legal es un punto cuanto menos fundamental. El foco de atención de DACASA no ha de ser únicamente la normativa que afecta de manera general a todas las empresas, sino que ha de prestar especial atención a la normativa específica del comercio online. En los párrafos siguientes se relacionan los puntos clave de las tres principales leyes que afectan a la empresa objeto de estudio:

Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD): Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre ⁹. La finalidad de esta ley es la de “de “garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, especialmente con la finalidad de preservar el honor, intimidad personal y familiar y el pleno ejercicio de los derechos personales frente a su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado”. Se ocupa de los datos de carácter personal registrados en cualquier tipo de soporte físico que sea susceptible de ser tratados.

En dicha ley se establecen diversas obligaciones, de las que podemos destacar:

- Calidad de los datos. Se podrán recoger, para su posterior tratamiento, únicamente aquellos datos de carácter personal que se adecúen al fin y razón de su recogida. En caso de que dichos datos dejen de cumplir el principio de adecuación, deberá de procederse a su cancelación. Si se produjesen cambios en los mismos, estos deberán actualizarse.
- Deber de secreto: Todos aquellos individuos que intervengan en el tratamiento de los datos objeto de esta ley estarán sometidos a la obligación de secreto respecto a los mismos.
- Información en la recogida de datos. Entre otros aspectos, los individuos a los que se les haya solicitado los datos de carácter personal, han de estar advertidos previamente y de modo inequívoco de la existencia de un fichero y, de ser el caso, del tratamiento de los datos personales. Se les ha de indicar, también, del fin al que se destinan.
- Consentimiento del afectado. El afectado ha de prestar consentimiento claro para el tratamiento de los datos, a no ser que la ley disponga lo contrario. En el caso de que la recogida de datos sea precisa para funciones propias de las administraciones públicas, para un contrato o estén expuestos en fuentes

⁹ <http://www.tyd.es/pdfs/Obligaciones%20LOPD%20resumen.pdf>

públicas, no será necesario el consentimiento del sujeto. Ciertos datos, como la ideología, raza, datos de salud o de la vida sexual son considerados de alta sensibilidad, por lo que su recogida y tratamiento precisan de consentimiento por escrito o en determinadas situaciones muy concretas.

- Cesión de datos. Los datos a los que estamos haciendo referencia solo podrán ser comunicados a terceros si se destinan a objetivos directamente vinculados con las funciones de las partes. En caso de la existencia de una Ley que autorice la cesión no se necesitará consentimiento
- Tratamiento por cuenta de terceros. Es necesaria la redacción de un contrato que regule que el responsable del tratamiento de los datos se atiene a las pautas e instrucciones establecidas por el responsable del fichero, el objetivo de su empleo o la negativa a la comunicación de los mismos.
- El afectado tendrá el derecho de acceder, rectificar y cancelar sus datos de carácter personal.
- Redacción de un documento de seguridad que contenga aquella normativa de seguridad organizativa y técnica indispensable para asegurar la seguridad de los datos objeto de tratamiento

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI): Ley 34/2002, de 11 de julio.¹⁰ Los servicios de la sociedad de la información abarcan no solo la contratación electrónica de bienes y servicios, sino también la oferta de información por este medio.

Entre otras, la LSSICE establece las siguientes obligaciones.

- Obligación de informar. Es obligatorio mostrar en la página web información relativa a la empresa como el NIF, domicilio, teléfono, denominación social y dirección de correo, los datos de inscripción registral y exponer los códigos de conducta a los que esté adherido y el procedimiento para consultarlos, si es el caso. Es obligatorio mostrar los precios de los productos o servicios ofrecidos.
- Deben identificarse de manera clara e inequívoca las ofertas y concursos.
- De tener lugar el envío de publicidad mediante email o sms, el anunciante ha de estar identificado de manera inequívoca. El fin del mensaje ha de estar claro a través de la palabra “publicidad”. Si el destinatario del mensaje no es cliente de la empresa es necesario el consentimiento previo del receptor. Si el

¹⁰ <http://www.tyd.es/pdfs/Obligaciones%20LSSI%20resumen.pdf>

afectado desea anular el consentimiento ha de poder hacerlo a través de un procedimiento claro y sencillo.

1.4 DACASA

1.4.1 Definición idea de negocio

Una vez contextualizado el entorno, en este capítulo se describen los elementos principales que caracterizan la empresa desarrollada en el MBA.

Esta empresa tiene como actividad la venta por internet de productos gastronómicos gallegos. Cabe destacar que la actividad se ciñe exclusivamente a la venta por internet, es decir, no existe tienda física y la producción y la distribución están externalizadas.

En un principio, se había pensado en la combinación de gastronomía y un turismo enfocado a visitar los lugares de origen de dichos productos. Sin embargo, tras un estudio del mercado y teniendo en cuenta nuestros propios objetivos, hemos descartado esta idea. El hecho de abarcar dos áreas de negocio tan diferentes nos dificultaba la especialización necesaria para ofrecer servicios de alta calidad.

Para definir el perfil de nuestro público objetivo se ha considerado la naturaleza online del negocio y las características del producto gourmet. Como resultado de este análisis hemos decidido enfocar nuestra actividad a un sector de la población de las siguientes características:

- Entre 25-49 años
- Hombres y mujeres, indistintamente.
- Estudios secundarios o universitarios
- Clase social media-alta
- Activos a tiempo completo
- Residentes en poblaciones de más de 10.000 habitantes

1.4.2 Nombre y Logo

La elección del nombre de una empresa requiere esfuerzo y tiempo por tener gran influencia en el éxito de la misma. Dicho nombre debe ser simple, intuitivo y preciso, para de esta manera, poder lograr el mejor posicionamiento posible en la mente del consumidor. Nuestro nombre debe ser:

- Fácil de pronunciar
- Fácil de recordar
- Lo más corto posible
- Qué pueda registrarse
- Aceptable en otras culturas o idiomas

La elección del nombre no depende únicamente de los gustos y opiniones de la empresa. Ha de tenerse en cuenta los requisitos necesarios para lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor. Para seleccionar el nombre de nuestra empresa, cada miembro del grupo elaboró diferentes propuestas, de las cuales, con el consejo del asesor de marketing, resultaron los nombres que se someterían más tarde a la opinión de terceros. En primer lugar realizamos un *Focus group* entre nuestros compañeros de clase. En segundo lugar realizamos una encuesta a una muestra de 100 personas aproximadamente. Las preguntas realizadas estaban encaminadas a conocer en qué medida los nombres propuestos se relacionan con exclusividad o con productos gourmet, así como saber cuál de ellos se recuerda más fácilmente.

Tras hacer un recuento de los resultados, decidimos ponderar cada pregunta en función de la importancia que tenía cada aspecto valorado en ellas. Como resultado de todo lo anterior obtuvimos que el nombre que mejor se adaptaba a nuestro objetivo es: Dacasa.

El registro de la denominación social en el Registro Mercantil y el de la marca son totalmente independientes. El registro de las marcas se lleva a cabo en la Organización Española de Patentes y Marcas (OEPM).

El procedimiento a seguir para la elección del logo ha sido el mismo. Decidimos que el logo incluyese el nombre de la empresa, por lo que resultaba importante cuidar su tipografía. El logo tenía que ser exclusivo y elegante, pero a su vez transmitir la tradición propia de productos elaborados artesanalmente. En la Figura 1 se puede observar el logo resultante del proceso de decisión.

Figura 1. Primer logo



Sin embargo, no cumplía con las expectativas del director ya que buscaba un diseño moderno, sencillo y con más color. De acuerdo con esto repetimos el proceso, pero en este caso las alternativas se ajustaban a los objetivos y exigencias del Director. En esta ocasión el logo ganador fue el que se observa en la Figura 2.

Figura 2. Logo definitivo



Es un diseño de líneas sencillas y elegantes. Escogimos una tipografía Céltica ya que buscábamos la presencia de Galicia. Los colores encajan con una de nuestras líneas de negocio más importantes, los vinos. Es fácil de recordar, característica imprescindible a la hora de posicionarse en la mente del consumidor.

1.4.3 Producto

Como se ha indicado en la definición de negocio, Dacasa se dedica a la venta de productos de gastronomía gallega. Estos productos se enmarcan dentro de lo que se conoce como productos gourmet. Se busca la excelencia del género, queremos ser un referente de calidad y el producto es un pilar fundamental de nuestro negocio. Por este motivo, recurrimos a productos elaborados u obtenidos de manera tradicional, próxima a los antiguos métodos artesanales.

Por otro lado, descartamos productos que aunque poseen alta calidad, resultan sencillos de encontrar en cualquier supermercado o tienda online ya que si fuese de otro modo la motivación para elegirnos a nosotros como distribuidores sería menor. Para conseguir esto, realizamos un análisis de los productos que vendía la competencia tanto en lo que se refiere a líneas de producto como a marcas. Es decir, buscamos aquellos productos que, antes de existir Dacasa, implicasen un

desplazamiento por parte del consumidor hasta, por ejemplo, bodegas, pequeñas conserveras o puntos de venta concretos donde se distribuyen.

Concretando más, nuestra cartera de productos se compone de las siguientes líneas:

- Conservas de mar
- Conservas de tierra
- Vinos
- Miel
- Bebidas espirituosas
- Aceite

La mayor parte nuestros productos cuentan con el distintivo de denominación de origen (DO) o indicación geográfica protegida (IGP) lo que pone en evidencia una calidad diferencial vinculada a su origen geográfico. Una de las principales ventajas que conceden estas acreditaciones es la garantía de un alto grado de calidad debido a que los productores se comprometen a mantenerla en los niveles más elevados y a conservar los usos tradicionales en la producción u obtención del producto.

El caso de la miel merece especial atención. Para este producto, hemos decidido acudir a un pequeño productor que hasta ahora no comercializaba su producto. Esta miel, después de pasar por todos los controles de calidad y su inscripción en el registro pertinente para poder obtener la IGP, se vende bajo nuestra marca propia "Dacasa". Además de hacernos cargo de su venta, también diseñamos las etiquetas y envases en los que se distribuye, así como las campañas de marketing correspondientes. Todo esto se acoge a un contrato que nos concede la exclusividad en la distribución en el territorio español. Entre otras cosas, en este contrato se establece que Dacasa puede marcar libremente el precio de venta. A cambio, durante la vigencia de este contrato Dacasa no puede distribuir productos que compitan con los este proveedor, y ello tanto dentro como fuera de España de modo que, en principio, la miel que vende Dacasa siempre tendrá el mismo origen.

Se barajó la posibilidad de añadir productos frescos de temporada a nuestra cartera, como los grelos o las patatas, debido a su reconocimiento a nivel nacional. Finalmente se descartó llevar a cabo esta idea por los enormes problemas y costes de conservación y distribución que supondría.

1.4.4 Precio

Como se ha explicado anteriormente, uno de nuestros pilares fundamentales se basa en trabajar exclusivamente con género de alta calidad, obtenido de manera artesanal y difícil de conseguir en otros canales. Sin embargo, los esfuerzos invertidos en ser mejores que nuestros competidores, no surtirán efecto, si los clientes no lo perciben. Por este motivo, tras un estudio de la competencia y siempre considerando el público al que nos dirigimos, decidimos situar nuestros precios por encima del precio medio de los competidores. Aunque a primera vista parezca paradójico que un precio elevado pueda influir positivamente en el atractivo de nuestro producto, habitualmente la mente lo relaciona a un producto de calidad y exclusivo.

Situación el precio de nuestros productos por encima del de los competidores, exige ofrecer una calidad excelsa, no solo en nuestros productos sino también en nuestros procesos y plazos de entrega. Debemos crear un valor añadido respecto a la competencia. En el apartado que sigue a continuación se detallan los elementos más importantes del valor añadido de los productos de Dacasa que pretenden llegar a ser una fuente de diferenciación.

1.4.5 Diferenciación

Dacasa se diferencia de sus competidores mediante una serie de ventajas competitivas basadas en la creación de una imagen de marca de alta calidad, en transmitir exclusividad y confianza a los clientes, tanto reales como potenciales. Con el objetivo de identificar los mecanismos más adecuados para alcanzar estos objetivos examinamos las prácticas de nuestros competidores. De este análisis concluimos que, entre otros, los errores más frecuentes se encuentran en el empleo páginas webs lentas y complejas, con una estética poco cuidada y muchas de ellas no se adaptan a los dispositivos móviles (Smartphone y tablets). A pesar de la importancia que tiene hacerse con la confianza del consumidor en el comercio electrónico, muchos de nuestros competidores no están adheridos a ningún sello de confianza, no incorporan Paypal como método de pago y es difícil o imposible encontrar información detallada acerca de la empresa o de sus precios.

En conclusión, para conceder valor añadido a nuestros productos decidimos esforzarnos en ofrecer:

1. Una Web estética y cuidada que se identifique con lujo, exclusividad y elegancia a través de los colores, imágenes e incluso la tipografía empleada. Nuestra web es cómoda y funcional ya que, como hemos mencionado anteriormente, muchas tiendas online ofrecen una navegación complicada y lenta lo que puede provocar la interrupción de la compra por parte del cliente. Es muy importante que el cliente disfrute durante el proceso de compra, que suponga una experiencia agradable y gratificante.
2. No sólo cuidamos la estética de la web, sino que también ofrecemos un blog fiel a la imagen de la empresa. El blog es una herramienta muy útil de fidelización, para promocionar y añadir valor a los productos. Para que ocasione el efecto deseado añadimos nuevas entradas en el blog frecuentemente, ya que si un cliente lo visita y éste se encuentra totalmente desactualizado, se transmite una imagen negativa de dejadez y de abandono. En él presentamos entrevistas con expertos, recetas, información sobre nuestros productos, novedades, consejos, curiosidades, información sobre ferias, fiestas gastronómicas etc.
3. Creemos que ofrecer una aplicación móvil de nuestra tienda puede animar a los consumidores a efectuar la compra. En la actualidad los dispositivos móviles están presentes en nuestro día a día. Un elevado número de internautas afirman realizar sus compras a través de su smartphone o tablet debido a la comodidad que esto supone.
4. El consumidor puede optar por realizar la compra desde su dispositivo móvil en el navegador, en lugar de emplear la aplicación. Por este motivo es imprescindible que la navegación y el diseño de la tienda se adapten a las características del dispositivo. Esto es lo que se conoce como *web responsive*.
5. La desconfianza del consumidor representa uno de los mayores frenos del comercio electrónico, motivo por el que decidimos adherirnos a un sello de confianza. Este concepto se analizará en profundidad en el apartado correspondiente.
6. Uno de los elementos que componen nuestros valores como empresa es la transparencia en la información. Conforme a esto el cliente tiene a su disposición en nuestra web información referente a la seguridad de los consumidores, el cumplimiento de normativas (LOPD, LSSI...), tarifas de envío, empresas externas etc.
7. En la misma línea que el punto anterior, consideramos vital que el consumidor sea conocedor de la trazabilidad de los productos. Es decir, que pueda acceder a

información de cómo y dónde se obtuvo el producto que está a punto de comprar o por qué procesos de elaboración o preparación han pasado hasta que dichos productos llegan a sus respectivos hogares. Para esto, ponemos a disposición del usuario esta información, a la que podrá acceder en cualquiera de las fases del proceso de compra. Si, finalmente, el cliente decide comprar el producto, en el mismo envío se incluye, además, información adicional como por ejemplo la historia de la conservera. En este caso el consumidor podrá leer dicha información en un folleto cuidadosamente diseñado o en formato video al que puede acceder a través de un código QR.

8. Aunque nuestro buque insignia es la calidad y la imagen que el cliente percibe, también queremos superar la falta de inmediatez que implica la compra por internet. Por este motivo, intentamos que el producto llegue al hogar de nuestros consumidores lo más rápido posible.
9. Uno de los elementos que componen el valor añadido de nuestros productos es el packaging. El empaquetado del producto tiene cada vez más importancia en la decisión de compra ya que mejora la percepción que el consumidor tiene del producto¹¹. Hoy en día son muchos los consumidores dispuestos a pagar un precio más alto a cambio de un packaging de diseño elegante que le añade valor al producto objeto de la compra. Debido a esto hemos invertido esfuerzos y recursos en diseñar un packaging atractivo, de líneas sencillas y modernas que se identifique con la calidad de nuestros productos. Otra de las tendencias actuales es la búsqueda y valoración de la personalización por parte del consumidor. No hemos querido dejar escapar esta oportunidad por lo que además de envoltorios a los que llamaremos estándar, ofrecemos la opción de personalizarlos con fotos, colores, mensajes... De este modo el cliente podrá hacerse con un packaging único tanto para su propio consumo como para regalo. Como somos conscientes de que a la hora de hacer un regalo se busca impresionar y sorprender, ofrecemos varias alternativas de lazadas y papel de regalo en diferentes colores y texturas, así como la opción de añadir un mensaje. Este mensaje puede añadirse al pedido en un formato tradicional o con técnicas multimedia más novedosas como por ejemplo un código QR vinculado a videos o canciones. No sólo es personalizable el exterior sino también el contenido para así poder adaptar totalmente el pedido a las preferencias del cliente.

¹¹ <http://www.puomarketing.com/32/18146/importancia-packaging-decision-compra.html>

A continuación se expone una pequeña muestra de las cajas que componen nuestra colección de envoltorio estándar y personalizado (Figura 3 y 4).

Figura 4. Caja estándar



Figura 3. Caja personalizada



Fuente: Elaboración propia a partir de Packaging-works¹²

10. Aparte de evocar exclusividad y calidad, queremos crear una imagen de Galicia. Perseguimos que el consumidor se transporte a Galicia mientras compra en nuestra web. Este objetivo lo lograremos con imágenes, envases especiales o conmemorativos, regalos etc. relacionados con Galicia. En nuestro blog publicaremos leyendas o tradiciones gallegas para acercar nuestra cultura a los clientes. Un ejemplo es la caja conmemorativa por el 70º aniversario de *Sempre en Galiza* (Figura 5):

Figura 5. Caja conmemoración *Sempre en Galiza*



Fuente: Elaboración propia a partir de Packaging-works¹³

¹² <http://www.packaging-works.co.uk/BoxDesigner>

¹³ <http://www.packaging-works.co.uk/BoxDesigner>

11. Para poder cubrir todas las necesidades de nuestros clientes, incluso de aquellos más exigentes, hemos creado una sección especial en nuestra web. En este espacio se puede encontrar una selección muy cuidada de productos gourmet con un tema en común. Es decir, se ofrecen productos en un formato de pack temático que pretende crear diferentes experiencias en el consumidor. Entre otras, las experiencias ofrecidas en nuestra web: Mimos, sofá y manta, momentos dulces, lareira, picnic para dos o experiencia vegetariana.

1.4.6 Métodos de pago

El método de pago es el medio a través del cual los consumidores pagan los productos que deciden adquirir en nuestra web. Es un elemento clave en el comercio electrónico en general y en nuestra tienda online en particular. El momento de ejecutar el pago es uno de los más delicados de todo el proceso de compra y de los que más desconfianza crea en los consumidores. A la hora de elegir los métodos de pago es fundamental que estos ofrezcan confianza al consumidor.

En la tienda online de Dacasa, nuestros clientes pueden decidir entre pagar con tarjeta (crédito o débito) o emplear la plataforma Paypal. Esta elección no ha sido arbitraria sino que nos hemos basado en estudios que afirman que a pesar de que la tarjeta continúa siendo la opción preferida de los internautas, su presencia disminuye a favor de las plataformas de pago exclusivamente electrónicas¹⁴.

Paypal es la plataforma de estas características más reconocida por los internautas. Incorporar este método de pago aumenta nuestro prestigio al demostrar que nos adaptamos a las nuevas tecnologías y ofrece mayor seguridad al consumidor, ya que hace posible realizar la compra sin tener que introducir su información financiera. El internauta introduce los datos de su cuenta o tarjeta bancaria en su respectiva cuenta de Paypal, una vez superado este paso no tendrá que volver a introducir sus datos para comprar por internet. Esta plataforma actúa como intermediario y es el único eslabón del proceso de compra que conoce la información bancaria del consumidor. La Figura 6 recoge en forma de esquema el funcionamiento de Paypal.

¹⁴ http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2013.pdf

Figura 6. Funcionamiento de Paypal



Fuente: Elaboración propia a partir de www.paypal.com/es

1.4.7 Distribución

Como se ha apuntado anteriormente uno de los inconvenientes que presenta el comercio electrónico frente a la tienda física tradicional es la falta de inmediatez en la entrega del producto. Para poder minorar, en la medida de lo posible, el efecto de dicho freno, es necesario que nos centremos en ofrecer un plazo de entrega que resulte atractivo para el consumidor. Para esto hemos decidido acudir a profesionales del sector. La distribución es muy compleja por lo que su externalización nos garantiza poder centrarnos en nuestro *core business*. Nos permite reducir costes y mejorar la calidad del servicio prestado al cliente final. Por otro lado evitamos realizar fuertes inversiones en capital.

La empresa multicliente en la que confiamos la distribución de nuestros productos es MRW, en concreto, MRW e-commerce. Esta decisión se basa en el estudio de sus condiciones y de nuestras necesidades.

MRW e-commerce ofrece la posibilidad de realizar la recogida del pedido directamente en el proveedor para entregarlo posteriormente a nuestro cliente, lo que nos evitaría tener que almacenar la mercancía. En un principio valoramos esta posibilidad. Ser distribuidores sin almacenamiento implica ventajas como el ahorro de los costes de stock, costes de alquiler al no ser necesario un espacio dedicado almacén e incluso prescindir de la figura de mozo de almacén. A pesar de todas las ventajas que ofrece esta alternativa es incompatible con nuestra idea de negocio. Esto

se debe a que una de nuestras fortalezas es el packaging y la personalización de nuestros productos. Al tratarse de uno de los elementos clave de nuestro negocio, consideramos imprescindible que esto lo realice una persona interna de la empresa y en nuestra sede ya que nos permite un mayor control. Además, las ventajas de esta modalidad de externalización, conviven con una serie de riesgos derivados de la misma. Estos riesgos son, la inevitable pérdida de control, mayor dependencia del operador logístico y la posibilidad de que el proveedor prescinda de nuestra actividad, contacte y realice la transacción directamente con nuestros clientes.

1.4.8 Situación

A pesar de que Dacasa es una empresa de venta por internet y puede llegar a todos los puntos del mundo, necesitamos un lugar físico donde establecer nuestra oficina y almacenar nuestra mercancía. En un principio barajamos que el trabajo de oficina se pudiese realizar desde el domicilio de los trabajadores, pero como uno de los pilares de nuestra filosofía es promover el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros, creemos conveniente acondicionar un lugar confortable y agradable donde desarrollar este tipo de tareas.

En concreto decidimos alquilar una nave en Carballo. Esta decisión no es aleatoria sino que hemos considerado una serie de variables relacionadas con nuestras necesidades y las hemos ponderado según la importancia relativa a nuestra empresa.

Después de llevar a cabo este análisis multicriterio la localización elegida es como hemos dicho anteriormente, Carballo, en concreto el polígono industrial de Bértoa.

1.4.9 Sellos de confianza

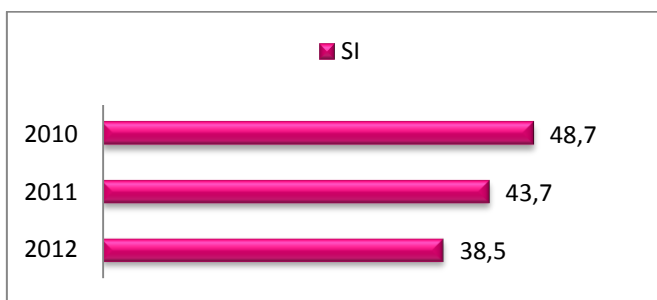
Como se ha mencionado, uno de los factores que frenan a los consumidores a la hora de efectuar una compra por internet es la desconfianza, por lo que superarla es un punto muy importante para nuestra empresa. Por este motivo hemos analizado cuáles son las exigencias de los consumidores para aumentar su confianza en la compra online.

Los últimos estudios evidencian que a la hora de realizar la compra los clientes valoran que la empresa esté adecuadamente identificada y que ofrezca la posibilidad de contactar directamente con ella. También es de vital importancia que los usuarios puedan acceder a información completa, clara y concisa sobre el precio, el producto,

gastos de envío y demás cuestiones contractuales. Por otro lado, como se ha mencionado en apartados anteriores, la desconfianza de los consumidores está fuertemente relacionada con el miedo a ser víctima de un fraude por internet.

Consecuentemente consideramos que un punto clave para lograr la confianza de los consumidores es incrementar la certidumbre en la compra. Para reducir este riesgo percibido y adquirir una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores, creemos importante el uso de una herramienta que garantice un compromiso con un código ético y la responsabilidad en nuestras transacciones comerciales. Esto lo conseguimos a través de la adhesión a los conocidos como sellos de confianza. En un estudio realizado por la ONTSI (2013) se afirma que aunque el porcentaje de consumidores que tienen en cuenta la posesión de un sello de confianza a la hora de realizar la compra ha disminuido desde el 2010, en el 2012 sigue manteniéndose todavía en un porcentaje muy importante (38,5 %) como se observa en el Gráfico 1.

Gráfico 1. *Porcentaje de consumidores que valoran el sello de confianza a la hora de comprar.*



Fuente: Elaboración propia en base a ONTSI (2013)

Asimismo, además de lo anteriormente puntualizado, los sellos de confianza dotan a nuestra empresa de un mejor posicionamiento en la Red, lo que resulta ventajoso ya que al ser una empresa de nueva creación, incrementa el reconocimiento de nuestra marca.

Tras revisar varios sellos de confianza, hemos decidido adherirnos al Sello de Confianza Online. Para que los usuarios conozcan nuestra adhesión a este sello incorporaremos, en nuestra web, el logotipo que representa la adhesión al mismo Figura 7. Si el usuario hace un *click* en el sello puede acceder a información sobre la conducta que se asocia a la posesión de ese sello de confianza inclusive el certificado de aprobación para la actividad empresarial de nuestra organización.

Figura 7. *Confianza Online*



Fuente: Confianza Online¹⁵

La adhesión a este sello nos obliga al cumplimiento de un código ético en el que se establece las condiciones que debemos cumplir en materia de publicidad, comercio electrónico, datos personales y protección de menores. Para conceder el sello, Confianza Online revisa que la web cumpla con la normativa española vigente en materia de páginas web (LOPD, LSSI, Ley de Cookies, de Consumidores...).

1.4.10 Forma jurídica

Tras el análisis de las ventajas e inconvenientes que supone constituir tanto una Sociedad Anónima como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, hemos llegado a la conclusión de que la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras características y necesidades es la Sociedad Limitada (SL). La SL es la forma jurídica más apropiada para las PYMES y ofrece una mayor flexibilidad que la Sociedad Anónima. Supone menores gastos que la sociedad anónima además de no ser necesaria la intervención de expertos (o auditores) en el caso de aportaciones no dinerarias.

El director de DACASA nos insistió en que era importante evitar que uno de los socios pudiese transmitir sus participaciones a otras personas (no familiar). El propio hecho de ser una Sociedad Limitada permite controlar la entrada de personas extrañas a la organización.

La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones de capital, siendo el mínimo de, aproximadamente, 3.000,00 €. Aunque en este caso la cuantía aportada por los socios es de 300.000,00 €, el capital reducido que se exige es considerado una ventaja frente a los 60.000,00 € exigidos en el caso de una Sociedad Anónima.

A pesar de las ventajas mencionadas nos topamos con la imposibilidad de cotizar en bolsa. En un principio no supone un problema para nosotros ya que si en un

¹⁵ www.confianzaonline.es

futuro se decidiese dar este paso la transformación a una Sociedad Anónima no presentaría ningún problema.

1.4.11 Financiación

Para analizar la viabilidad de nuestro proyecto hemos realizado un plan financiero con estructura trimestral y proyectado en un horizonte temporal de 5 años. Una peculiaridad de nuestro negocio son los dos tipos de IVA diferentes con los que trabajamos, un 10% para los productos de alimentación y un 21% para bebidas alcohólicas.

En cuanto a la política de inversión realizamos una estimación de lo que necesitamos para adquirir nuestro activo no corriente. En concreto:

- 23.102,66 € de mobiliario
- 4.651,05 € de equipos informáticos
- 1.618,98 € de software que cada dos años debe ser actualizado por un valor de 30,00 €
- Para comenzar nuestra actividad también necesitamos comprar mercancías por un valor de 17.500,05 €

Para financiar esta inversión decidimos recurrir exclusivamente a fondos propios debido a que la aportación de los socios asciende a 300.000,00 €, cuantía suficiente para afrontar nuestra inversión inicial. La rentabilidad exigida por nuestros socios es de, al menos, un 10% ($k_{fp}=10\%$).

En lo que se refiere a nuestra estrategia a corto plazo hay que hacer referencia a los métodos de pago que ofrecemos a nuestros clientes. Como mencionamos en el apartado correspondiente nuestros clientes pueden realizar su pago a través de tarjeta o de Paypal. Esto implica que tenemos que considerar que los días de clientes varían en función del método de pago empleado por nuestros clientes:

- Días de clientes Paypal: 21 días
- Días de clientes tarjeta: 3 días

A la hora de decidir el tamaño de nuestro inventario tuvimos en cuenta que un stock muy grande trae consigo un mayor riesgo de deterioro de los productos almacenados, pero por otro lado nuestro inventario debe ser suficiente para afrontar

saltos en la demanda impredecibles con el fin de evitar rupturas de stock con la consiguiente pérdida de clientes. Por este motivo consideramos conveniente establecer 30 días de cobertura de inventario. Dentro de la política de circulante hemos decidido establecer un periodo medio de pago a proveedores de 60 días.

Dentro de la política de mantenimiento, utilizaremos una amortización lineal en función de la vida útil estimada. Los porcentajes de amortización trimestral que manejamos son los que se observan en la Tabla 1:

Tabla 1. Política de amortización técnica

POLITICA DE AMORTIZACIÓN TÉCNICA	% DE AMORTIZACIÓN TRIMESTRAL
Amortización téc. Software	2,5%
Amortización téc. EPIS	5%
Amortización téc. Mobiliario	2,5%

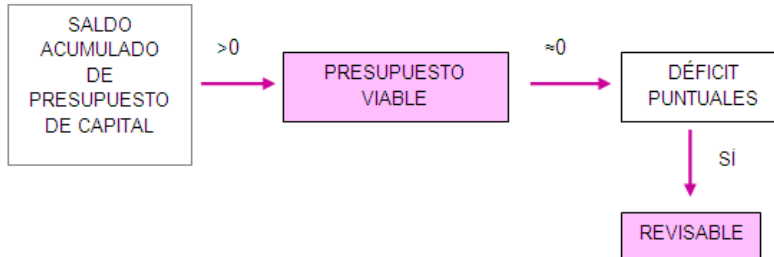
Fuente: Elaboración propia

Si nos basamos en las previsiones de ingresos y gastos que hemos realizado podemos afirmar que incurriremos en pérdidas hasta el tercer trimestre del año 2017. A partir de este momento la empresa empezará a obtener beneficios. Dichos beneficios irán destinados a reservas con el objetivo de promover el crecimiento de la empresa. No se contempla la repartición de dividendos al menos en los primeros 5 años.

Estudiamos la viabilidad de nuestro proyecto a través del presupuesto de capital. Este presupuesto se compone de dos presupuestos parciales: El presupuesto de financiación y de inversión. En el presupuesto de inversión se recoge los empleos o aplicaciones de los recursos mientras que en el de financiación se contemplan los orígenes de dichos recursos. Una vez obtuvimos los resultados ambos presupuestos parciales procedemos a comparar los resultados. Si la diferencia entre los orígenes y las aplicaciones fuese nula la empresa se encontraría en la mejor de las situaciones ya que contaríamos con los recursos exactos para afrontar nuestras inversiones. Sin embargo, en la mayoría de los casos la diferencia entre los dos presupuestos es menor o mayor que cero. En nuestro presupuesto de capital observamos que tenemos un superávit acumulado (la diferencia entre los saldos de los dos presupuestos es mayor a 0) por lo que podemos afirmar que nuestro proyecto es viable. A pesar de

esto comprobamos que a lo largo de los años estudiados existen déficits puntuales por lo que el proyecto debe ser revisado (Figura 8).

Figura 8. Resultado del Presupuesto de Capital.



Fuente: Elaboración propia

El resultado del cálculo del VAN del proyecto es mayor que cero y el TIR supera el coste de capital medio ponderado (ccmp) que en este caso, al no recurrir a deuda, coincide con la rentabilidad mínima exigida. En base a estos resultados podemos afirmar que el proyecto de Dacasa es ejecutable y genera valor.

La realización del plan financiero de la empresa puso en evidencia que a pesar de que como ya hemos dicho el proyecto resulta viable, en determinados momentos se experimentan graves problemas de financiación lo que corresponde a grandes dificultades. Esto se debe a que incurrimos en fondos propios negativos. Por lo tanto decidimos la mejor solución sería recurrir a fuentes de financiación externas (deuda) o bien llevar a cabo una ampliación de capital.

2. Infraestructura tecnológica de tienda online de Dacasa

2.1 Dominio

El punto de partida para la puesta en marcha de una tienda online es la elección y adquisición de un dominio. El dominio es el nombre que hace posible identificar y localizar un sitio web y permite al usuario acceder al contenido del mismo.¹⁶ ¹⁷ Podemos afirmar que el dominio actúa como la denominación o marca corporativa de aquellas empresas que desarrollan su actividad a través de Internet, siempre teniendo en cuenta que dominio y marca son conceptos diferentes¹⁸. Todo esto implica que el dominio debe de ser fácil de recordar, corto, relacionado con la organización y en ningún caso debe incluir elementos que puedan llevar a equívoco para poder así facilitar la memorización.

El dominio representa un elemento clave dentro del comercio electrónico y al igual que la marca comercial, forma parte de la propiedad industrial de la organización. Por lo tanto cada dominio pertenece e identifica única y exclusivamente a la empresa que lo ha registrado.

Existen diferentes tipos de dominio que se clasifican en los siguientes niveles¹⁹:

1. Dominio de primer nivel: Son dominios genéricos que no se identifican con ningún territorio geográfico, son internacionales. En la mayoría de los casos se corresponde con el tipo de organización a la que representa. Dentro de esta categoría se encuentran los conocidos .com, .net, .org, .info, .edu etc.
 - .com: Es el más usado actualmente por organizaciones y empresas de todo el mundo.

¹⁶ <http://www.serviweb.net/dominios/queesundominio.php>

¹⁷ http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos04.html

¹⁸ Fransi, E. C. (2006). Universidad de Lleida. La tienda en Internet: cómo diseñar y dar a conocer un establecimiento

¹⁹ <http://www.serviweb.net/dominios/tiposdedominios.php>

- .org: En principio está pensado para aquellas organizaciones sin ánimo de lucro.
 - .net: Este dominio representa a las organizaciones que se dedican a actividades relacionadas con Internet.
2. Dominio de segundo nivel: Este tipo de dominio representa a un determinado país. Este es el caso de .es para España, .de para Alemania, .it para Italia o .fr para Francia.
 3. Dominios de tercer nivel: El objetivo de este tipo de dominio es el mismo que los de primer nivel con la particularidad de que en este caso se asocia a un territorio determinado. Es el caso de .com.es, .org.es etc.

En este caso, el dominio que identifica a Dacasa es <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress/>. En la elección del dominio no nos hemos ceñido a las recomendaciones citadas anteriormente (dominio de fácil memorización, relacionado con la actividad de la empresa etc.). Al ser una tienda ficticia queremos evitar confusiones y entorpecer el acceso de los usuarios a nuestra web.

2.2 Hosting

El siguiente paso que debemos realizar para que nuestra página sea vista en Internet es la elección del Hosting. El concepto Hosting (web hosting o alojamiento) se refiere al espacio en un servidor ofrecido por determinados proveedores para alojar un sitio web, imágenes, documentos²⁰ etc.

El proveedor de Hosting seleccionado dependerá de los requerimientos y necesidades de cada sitio web. En nuestro caso, para alojar nuestra tienda online, hemos contratado los servicios de Profesional Hosting. Este proveedor ofrece un servicio especial, conocido como Hosting scripts, optimizado para la instalación de scripts o gestores de contenido CMS como wordpress, joomla o prestashop. Un Hosting alojado en un servidor configurado especialmente para estos scripts permite que estos funcionen sin problemas por ejemplo de velocidad²¹.

En un principio optamos por la contratación de Profesional Hosting+ Prestashop. Tomamos esta decisión debido a la experiencia en el uso de esta plataforma que tiene nuestro director, lo que nos podía resultar útil a la hora de resolver los problemas emergentes. Inesperadamente, tras contratar este servicio, la

²⁰ <http://hostingdiario.com/hosting/>

²¹ <http://www.profesionalhosting.com/>

compañía se puso en contacto con nosotros para informarnos de una serie de incidencias. Tras múltiples intentos de solucionar dichos contratiempos y con el objetivo de gestionar de manera eficaz el tiempo del que disponíamos para montar la infraestructura tecnológica de nuestra tienda, el director nos propuso continuar por otro camino.

Como obviamente ya habíamos experimentado los pasos necesarios para la elección y contratación de un Hosting, nuestro director creyó conveniente que continuásemos trabajando con un Hosting que él ya había contratado con otras finalidades.

En este caso se trata del servicio Profesional Hosting+ Wordpress. Entre las prestaciones que ofrece esta opción cabe destacar²²:

- Dominios alojables ilimitados
- Un dominio gratuito
- Wordpress instalado de manera gratuita
- Compatibilidad 100% con Wordpress

2.3 Plataforma de la tienda virtual de Dacasa

Como se ha mencionado anteriormente la plataforma elegida para la puesta en marcha de la tienda online ha sido Wordpress. A continuación nos centraremos en realizar un breve estudio sobre el origen y la aplicación a nuestro caso real.

Tradicionalmente, la inmensa mayoría del contenido web disponible en Internet era creado por las organizaciones, solamente una minoría provenía de usuarios comprometidos que empleaban Internet como una herramienta para compartir información. Es decir, la mayor parte de los usuarios empleaban Internet como un mero mecanismo de búsqueda y consulta de información. En el año 2004 despegaba una tendencia que ya venía engendrándose desde hacía unos años y que finalmente se popularizó como la revolución de la Web 2.0. Empieza a surgir la filosofía de participación basada en la creación de contenido por parte de los usuarios. En este momento el aumento del número de blogs crece a pasos de gigante.

Dentro de esta revolución tecnológica surge una aplicación web que desde su lanzamiento ha cosechado enormes éxitos y aun hoy se encuentra entre las plataformas de gestión de contenidos con mayor reconocimiento, nos referimos a Wordpress. Los pilares en los que se fundamenta el éxito de Wordpress son el diseño, la usabilidad y la posibilidad de extender su funcionalidad a través de los conocidos

²² <http://www.profesionalhosting.com/>

como plugins, tanto gratuitos como comerciales, de los cuales nos ocuparemos en detalle más adelante.

Hoy en día Wordpress tiene dos líneas de negocio. Una de ellas es la que ofrece a través de Wordpress.org, donde hace posible que cualquier usuario cree su propio blog en un breve espacio de tiempo y en la otra línea de actividad se presenta como aplicación web la cual se puede descargar e instalar en cualquier servicio hosting.

Una de las principales características que sitúa a Wordpress como una de las mejores plataformas para la creación de un blog, es la posibilidad de adaptarlo a las necesidades de cada usuario y optimizar sus funciones de forma casi ilimitada a través de lo que se conoce como plugins. Los plugins son aplicaciones tanto gratuitas como comerciales, que contienen un conjunto de funciones y particularidades que permiten mejorar Wordpress por distintas vías. En el directorio oficial de Wordpress existen actualmente más de 30.000 plugins diferentes. El administrador puede instalar, modificar o suprimir plugins desde el escritorio principal de Wordpress.

Se ofrecen plugins para cubrir cualquier tipo de necesidad en Wordpress. Entre ellas:

- Diseño
- Analytics
- Email marketing
- RRSS
- Seguridad
- Tráfico web
- E-commerce

Esto último es posible gracias a la instalación de un plugin gratuito conocido como Woocommerce. Con esta herramienta de venta online la creación de un blog y una tienda pueden llevarse a cabo en la misma plataforma. De este modo es posible trabajar con la misma metodología, gestión de entradas... lo que facilita en gran medida las tareas de actualización. La gestión, modificación y actualización de los productos en la tienda se realiza de forma rápida y sencilla. A continuación se explica los pasos más importantes necesarios para crear la tienda online con Woocommerce:

1. Partimos de Wordpress instalado. Dentro del panel de Administración de Wordpress accedimos al apartado de plugins y procedimos a instalar y activar Woocommerce.

2. Configuramos las distintas opciones de las que disponemos para adaptar la tienda online a nuestras características y objetivos. Entre otras, las opciones generales que hemos configurado en este paso se encuentran: La moneda que vamos a utilizar, país base del negocio y los países en los que estará permitida la compra. En este caso hemos seleccionado el Euro como moneda, España como ubicación principal de la organización y como nos encontramos en la primera fase del negocio, hemos indicado que sólo se puede efectuar la compra para envíos dentro de España. Respecto al producto hemos indicado que la unidad de peso y medida empleada será el gramo y centímetro respectivamente y el orden de aparición de los productos por defecto por su popularidad, esta opción podrá ser modificada por el usuario si así lo desea (por precio por ejemplo). El precio mostrado incluye los impuestos y detallando los mismos. Decidimos además activar la opción de compra sin registro para permitir a los clientes que deseen comprar sin necesidad de crear una cuenta.
3. Tras establecer los parámetros de configuración mencionados en el punto anterior, nos centramos la creación de las diferentes categorías en las que se agrupan los productos: aceites, algas, licores, vinos, conservas, miel, mermeladas y patés. A su vez hemos creado algunas subcategorías para facilitar al consumidor la búsqueda de los productos.
4. Una vez tenemos las categorías definidas, empezamos el proceso de creación de productos en Woocommerce. Para dar de alta un producto tuvimos que introducir el nombre del mismo, una descripción larga y otra corta e indicar la categoría y subcategoría a la que pertenece el producto. En este punto también le asignamos una imagen y un precio. En el caso de introducir un precio rebajado existe la posibilidad de programar la fecha de vigencia de dicha rebaja.

Hemos activado la opción de gestionar stock. De esta manera introducimos el número de referencias de un tipo que tenemos actualmente en stock que se actualiza de manera automática cuando se produzca una venta. Tras haber dado de alta todos los productos que componen nuestra cartera, configuramos los métodos de pago. Para ello nos hemos dirigido a las distintas pasarelas de pago que ofrece Woocommerce y hemos activado la opción de Paypal y Tarjeta de crédito.

5. Con el fin de continuar diseñando la tienda objeto de estudio fue necesario elegir una estética para la misma que resultase atractiva para público al que nos dirigimos. Para esto tuvimos que recurrir a las plantillas o temas de WordPress. El

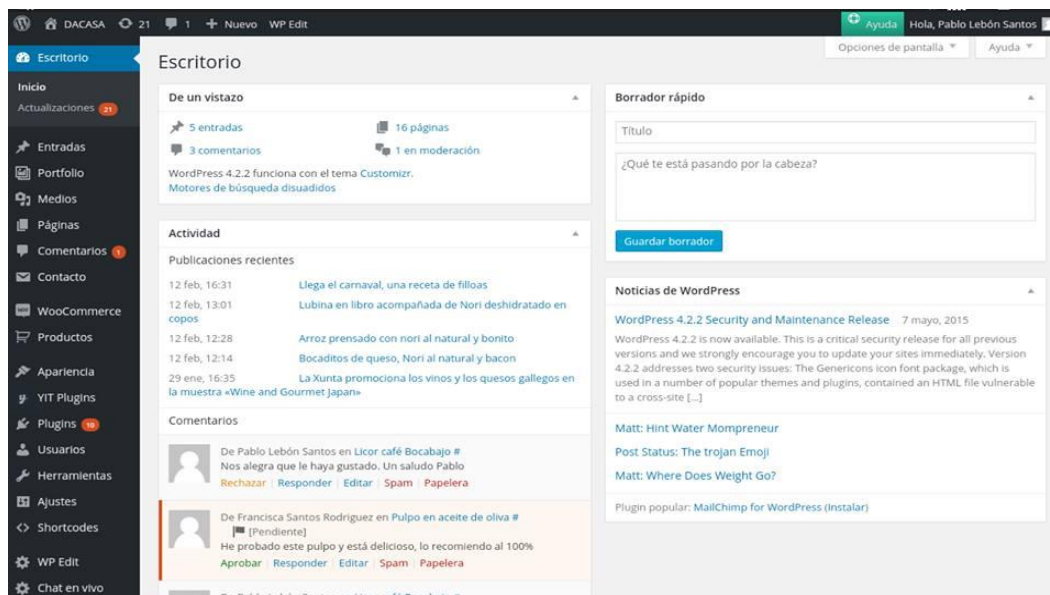
tema tenía que adaptarse a las características de la organización, debía de ser de líneas sencillas, modernas y que se adaptase a la venta de gastronomía. A diferencia de lo que se puede pensar en un principio el proceso de elección del tema ha sido largo. Encontramos dificultades para dar con un tema compatible con WooCommerce que se ajustase a nuestras exigencias. Finalmente instalamos el tema *Customizr*. Su diseño, además de ser sencillo y moderno, admite configurar un conjunto de opciones que permiten una elevada personalización de la web.

6. El último paso se centró en hacer la navegación más funcional y más atractiva mediante la instalación de plugins. Más adelante se especifica las funciones y objetivos de los plugins instalados.

En toda tienda online se distinguen dos partes, el Back Office y el Front Office:

- **Back Office:** Es la parte de la web a la que el cliente no tiene acceso. Como se observa en la Figura 9 es el espacio donde se configura la tienda virtual, es decir, es el panel de administración donde se lleva a cabo todas las configuraciones y parametrizaciones explicadas anteriormente. Además en el Back Office se encuentra la información relacionada con los pedidos, los datos de carácter personal de los clientes, etc. Desde aquí se configura lo que el cliente observa en la tienda virtual.

Figura 9. Back Office de la tienda virtual de Dacasa.

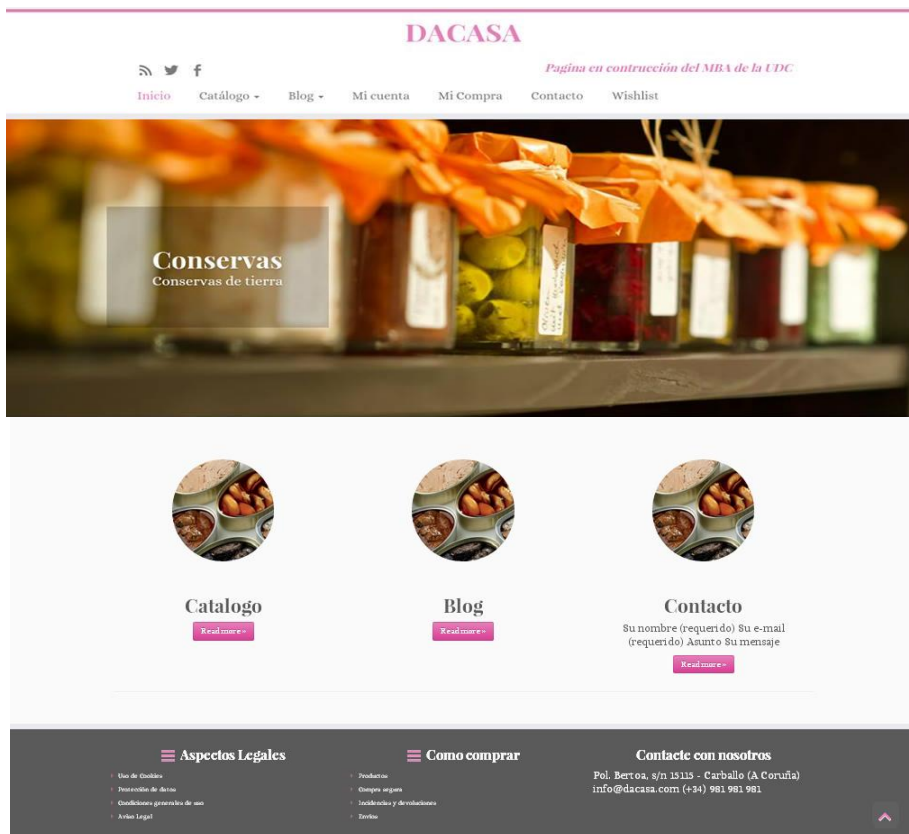


Fuente: <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress/wp-admin/>

Venta por internet de productos gallegos. Infraestructura tecnológica de la tienda y análisis del entorno

- **Front Office:** Es la parte de la web que visita el cliente para consultar los productos, precios, avisos legales, información de contacto etc. y donde se efectúa el proceso de compra. El Front Office de Dacasa se observa en la Figura 10.

Figura 10. Front Office de la tienda virtual de Dacasa.



Fuente: <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress>

A continuación se va explicar los elementos que componen el Front Office de la tienda online de Dacasa:

- **Menú:** La primera pestaña del menú es la pestaña “Inicio” que la hemos configurado como una página estática, es decir, en ella no se mostrará nuestras nuevas entradas ni demás actualizaciones sino que hemos decido dedicar este espacio a la presentación de nuestra empresa. Esta página inicio es la que se observa en la Figura 10.

Desde el menú de tienda el cliente puede acceder al catálogo de productos. Al situar el cursor sobre el catálogo aparece un desplegable con las diferentes categorías de productos que ofrecemos para poder entrar directamente en la categoría a la que pertenece el producto que desea comprar. Como se observa en

la Figura 10, en el menú se le dedica un espacio a “Mi cuenta”. Aquí el usuario podrá darse de alta como cliente de Dacasa e identificarse en el momento de realizar la compra.

La siguiente pestaña del menú es “Mi compra”, donde el cliente puede visualizar los productos que ha añadido al carrito en cualquier momento del proceso de compra. El cliente puede consultar su compra, eliminar productos seleccionados o finalizar la compra. Es posible consultar el carrito durante el proceso de compra sin abandonar la página en la que el cliente se encuentra navegando puesto que en el margen derecho de la web se muestra un resumen de la compra a partir del cual también puede eliminar productos e incluso finalizar la compra.

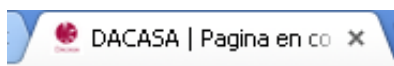
En la venta por internet es muy importante que el usuario pueda contactar fácilmente con la organización encargada de la misma. Por este motivo hemos decidido que el apartado “Contacto” se encontrase en lugar de gran visibilidad y fácil acceso como es el menú. Una vez dentro de este espacio se observa los campos donde el cliente debe introducir su nombre, su e-mail, el asunto de la consulta y el dedicado al mensaje que nos quiera transmitir.

Por último, imitando a grandes empresas, hemos añadido a nuestro menú una lista de deseos, en nuestro caso “Wishlist”. Se trata de una lista personal donde el cliente recopila lo que le gustaría comprar y ha separado desde el catálogo.

- **Blog:** A pesar de que se encuentra en la barra de menú, merece una atención especial. El principal objetivo de esta herramienta es añadir valor a los productos, fidelizar y atraer a los clientes mediante la interacción. Como se ha explicado anteriormente, una de las principales ventajas de construir una tienda online con WordPress + Woocommerce es la convivencia de tienda y blog en la misma plataforma. En este espacio se comparten recetas, eventos gastronómicos, noticias, ideas, videos etc. que posteriormente el usuario puede compartir y comentar. Nuestro objetivo es mostrar un blog constantemente actualizado y con una estética similar a la de la tienda.
- **Portada:** Se muestra en la página de inicio. La portada de nuestra tienda no es una única imagen estática si no que está compuesta por un carrusel de imágenes de nuestros productos. El apartado desde el que se configura la portada se conoce como “*Opciones de Slider*”. Además de seleccionar las imágenes es necesario indicar el tiempo entre cada imagen del *Slider*. Con esta sección de nuestra tienda pretendemos crear una web más visual, que sirva como presentación de cuáles son nuestros productos principales y que la primera impresión del cliente sea atractiva.

- **Redes sociales:** En la cabecera de la web se puede observar los iconos de redes sociales como Facebook o Twitter a través de los cuales los usuarios podrán acceder a las mismas.
- **Favicon:** El favicon (favorite icon) es una pequeña imagen que está asociada a un sitio web en concreto. Este icono aparece en la pestaña del navegador. El favicon es empleado para identificar con más facilidad y velocidad la página entre las pestañas abiertas en el navegador o las guardadas en la lista de marcadores o favoritos y lograr un mejor posicionamiento de la marca en la mente del internauta²³. En nuestro caso, hemos sustituido el logo de WordPress por el logo de Dacasa como se observa en la Figura 11.

Figura 11. Favicon de Dacasa



Fuente: Elaboración propia

- **Chat:** Hemos decidido instalar el plugin *WP Live Chat* que permite incluir en nuestra tienda un chat online. De este modo es posible dar soporte en todo momento a nuestros clientes potenciales. Nuestro objetivo es ofrecer una atención al cliente de calidad a tiempo real puesto que puede resultar decisivo a la hora de ejecutar la compra. Una vez instalado este plugin hemos personalizado la ventana de chat con nuestros colores corporativos.
- **Cookies:** Hemos añadido un plugin con la función de avisar a los nuevos visitantes de la web sobre la utilización de cookies en nuestra tienda. Las cookies son archivos que permiten a la web almacenar información sobre la navegación del internauta o equipo que posteriormente puede ser consultada y utilizada para identificar los hábitos de usuario y adaptar en cierta medida los servicios ofrecidos a los mismos²⁴. Cabe destacar que salvo que el cliente decida registrarse en la web de Dacasa, las cookies nunca estarán vinculadas a datos de carácter personal. Al activar este plugin, cuando el usuario accede a nuestra web, en su pantalla aparece como elemento flotante la Figura 12 en la que se informa de la utilización de cookies. Desde aquí el usuario puede aceptar o cancelar el uso de cookies y acceder a nuestra política de cookies desde el enlace correspondiente. Hemos configurado este plugin para que desaparezca cuando el usuario le da a “Aceptar” y

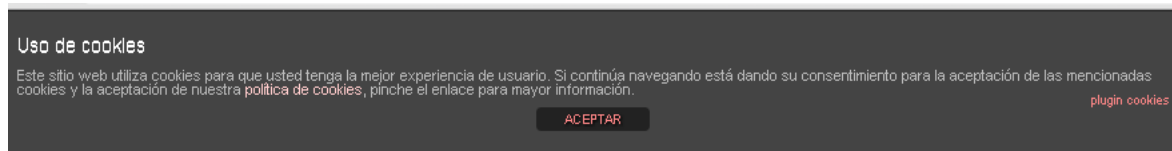
²³ <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/ingles/favicon>

²⁴ <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/politica-cookies.aspx>

Venta por internet de productos gallegos. Infraestructura tecnológica de la tienda y análisis del entorno

hemos elegido un color de fondo gris oscuro para que encaje con la estética de nuestra tienda.

Figura 12. Uso de cookies web Dacasa.



Fuente: <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress/>

- **Aspectos legales:** En la parte inferior de nuestra web hemos añadido el apartado “Aspectos legales” en la que se muestra información relacionada con el comercio electrónico como el uso de cookies, LOPD y aviso legal.
- **Como comprar:** En este apartado de la web el cliente puede consultar información sobre los envíos, devoluciones, métodos de pago así como sobre nuestros productos o los pasos necesarios para adquirir un producto en la web de Dacasa.

Una vez hemos explicado alguno de los elementos más importantes que se pueden observar en el Front Office de la tienda, cabe destacar que nuestra premisa principal para mejorar la experiencia del usuario es ofrecer una web usable y responsive. La usabilidad (facilidad de uso) se refiere al diseño de páginas web que permite que los usuarios naveguen por la misma de la forma más fácil, amigable, cómoda e intuitiva posible²⁵. Para esto nos hemos centrado en construir una web para el usuario en lugar de una web original y novedosa que conlleve un mayor número de *clicks* o un mayor tiempo de carga.

Por otro lado, el concepto *Responsive* se define como la técnica de diseño web que persigue que una misma web se adapte correctamente a diferentes dispositivos. En la actualidad el acceso a internet se realiza desde ordenadores, tablets, Smartphone etc. por lo que es imprescindible que los elementos de la web se redimensionen y sitúen los elementos de nuestra tienda de tal forma que se ofrezca una correcta visualización y experiencia de navegación.

²⁵ http://www.nosolousabilidad.com/articulos/introduccion_usabilidad.htm

3. Análisis del Sector a través de la teoría competitiva de Dacasa

3.1 Análisis de Porter

Todas las compañías que compiten en una industria poseen una estrategia competitiva. La planificación de dichas estrategias constituye una de las prioridades de las empresas en la medida que compromete su supervivencia²⁶.

Como trasfondo está el interés por dar respuesta a preguntas del tipo: ¿Los competidores tienen poder sobre sus clientes o proveedores? ¿Cómo evolucionará mi industria? ¿Qué decisiones tomarán los competidores y cómo debo responder? ¿Los clientes son susceptibles a ofertas alternativas? Con las respuestas que se derivan de este tipo de cuestiones se puede comprender los factores que determinan la rentabilidad y competitividad de un determinado sector en un entorno competitivo concreto²⁷. En otras palabras, permiten entender qué es lo que ocurre en el sector.

El planteamiento de una estrategia competitiva se fundamenta principalmente en vincular la empresa con su entorno, es decir, las empresas tienen que comprender el sector al que pertenecen o van a pertenecer. Debemos plantearnos cuál es nuestro entorno de referencia. Para acotar el concepto de entorno, nos referiremos a la industria en la que la empresa compite. El análisis de la industria posibilita conocer cuáles son las fuerzas competitivas que actúan dentro de ella, su poder, posición competitiva de las organizaciones, qué elementos determinan el éxito o rentabilidad en el sector, la rivalidad entre empresas, pronosticar su evolución etc. y así conocer lo atractivo que es el sector²⁸. Para ayudar a las empresas a realizar este análisis de la industria existen un conjunto de herramientas y métodos analíticos.

²⁶ Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

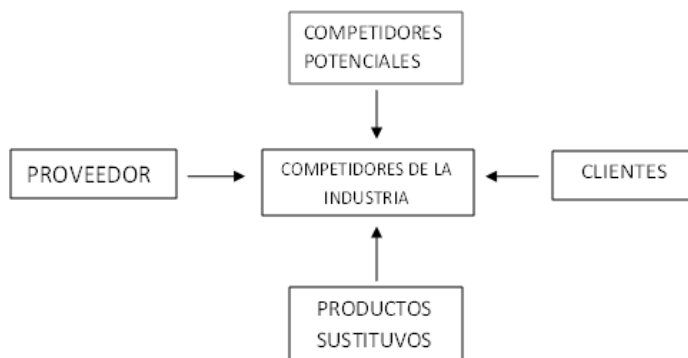
²⁷ Allen, D.A. & Gorgeon, A. , Las cinco fuerzas como herramienta analítica (2003)

²⁸ Aguilar, J.C., Marco teórico 5 fuerzas de Porter (2006)

El método de análisis estratégico más empleado nace en manos del profesor de *Harvard Business School*, Michael Porter en 1979. Este modelo distingue cinco fuerzas competitivas (Figura 13). La combinación de estas fuerzas dentro de un sector específico determina la intensidad de la competencia.

Un estudio de dichas fuerzas nos permitirá realizar un mapa general que luego aplicaremos a nuestro sector.

Figura 13. Cinco fuerzas de Porter.



El análisis de la incidencia de dichas fuerzas nos permitirá anticipar los resultados esperados por las organizaciones²⁹:

- 1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales:** La entrada de nuevos competidores es una mala noticia para las empresas ya establecidas. Esto se debe a que además de capacidad, la entrada de competidores conlleva recursos, nuevas ideas y deseos de conseguir cuota de mercado. En su conjunto esto provoca una reducción de los precios, un aumento de los costes de las organizaciones ya establecidas y una caída de la rentabilidad del sector. Los nuevos competidores pueden entrar en el sector de formas diferentes ya que puede tratarse de una organización que no existía, una que aunque ya existía decide diversificar sus actividades o bien una empresa que decide introducirse en nuevos mercados geográficos³⁰.

El riesgo de que ingresen nuevos competidores obedece a única variable, las barreras de entrada. El concepto de barrera de entrada engloba todas las ventajas de las que disfrutaban las empresas que pertenecen a la industria frente a las

²⁹ Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

³⁰ Allen, D.A. & Gorgeon, A., Las cinco fuerzas como herramienta analítica (2003)

empresas que buscan entrar en dicha industria y reducen la entrada de estas últimas³¹.

Las barreras de entrada disminuyen los incentivos de aparición de nuevos competidores, es decir, protegen a las empresas implantadas en el sector. Las fuentes de barreras de entrada más importantes son:

- Economías de escala. Este concepto se puede definir como la disminución del coste unitario a medida que se incrementa la producción. Los costes fijos de empresas que producen un gran volumen se divide de forma que su peso en los costes unitarios es menor. Al entrar en un sector con estas características se presentan dos opciones para los nuevos competidores. Estas son, entrar produciendo a pequeña escala con la consiguiente desventaja en coste o con una gran escala, lo que implica una inversión importante. Las economías de escala no son una realidad exclusivamente del área de producción o fabricación sino que también se dan en áreas como el marketing, la investigación y compras por ejemplo³².
- Diferenciación de la marca. Este factor influye igualmente en la entrada de nuevos competidores. Si las empresas que ya pertenecen al sector poseen productos diferenciados, cuentan con el reconocimiento de la marca y la lealtad de los consumidores. Particularidades como puede ser el diseño, servicio post-venta, atención al cliente o packaging que permiten a estas organizaciones situar su precio más alto. En consecuencia, para competir con esto los nuevos competidores deben encaminar sus esfuerzos a construir un nombre de marca y de este modo hacerse con la fidelidad de los consumidores. Esto supone asumir un alto riesgo debido a que no existe valor de recuperación cuando estas inversiones no alcanzan el éxito esperado³³.
- Necesidades de capital. Para poder competir en determinados sectores se exige realizar grandes inversiones. En ocasiones este requerimiento de capital se debe a que es necesario levantar construcciones, llevar a cabo tareas de investigación, publicidad, licencias, acumular inventario así como para cubrir las pérdidas iniciales³⁴.

³¹ Posso, C.M., Caracterización de las barreras de entrada: un estudio para la industria caleña 1994-2002 (2005)

³² Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

³³ Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

³⁴ Allen, D.A. & Gorgeon, A., Las cinco fuerzas como herramienta analítica (2003)

- Costes cambiantes. Esta barrera de entrada se refiere a los costes en los que incurre el consumidor al cambiar de proveedor. Si estos costes son altos, los nuevos competidores deben presentar servicios o precios más atractivos para que el consumidor los prefiera ante sus anteriores proveedores³⁵. Un ejemplo de esto es si un cliente compra un ordenador y necesita cambiar el teclado, en el caso de que sólo sea compatible el de la misma marca el coste cambiante se materializa en tener que comprar el equipo completo.
- Acceso a canales de distribución. Las empresas que entran en un sector cuentan con una importante desventaja a la hora de introducir sus productos en los canales de distribución. Se ven obligados a competir con las organizaciones ya existentes que, en muchas ocasiones, están vinculados a los distribuidores por una relación a lo largo del tiempo e incluso de exclusividad. Para poder acceder a los canales de distribución los nuevos competidores deben convencer al distribuidor para que admita y comercialice sus productos. A veces es tan difícil conseguirlo que el nuevo competidor se ve obligado a crear un canal de distribución totalmente nuevo³⁶.
- Desventajas en costes independientemente de las economías de escala. Las empresas ya afincadas en el sector disfrutaban de ventajas en costes además de las vinculadas a las economías de escala. Las más significativas se derivan de conocimientos y patentes cuya propiedad es exclusiva. Esto disuade la posibilidad de que las empresas emergentes en el sector empleen ideas y técnicas que confieren ventajas competitivas. Por otro lado, las empresas que cuentan con mayor experiencia a la hora de producir un bien, logran disminuir los costes. Es conveniente destacar que para que suponga una barrera de entrada, esta experiencia debe de ser de propiedad exclusiva y de este modo evitar que el competidor se haga con ella, por ejemplo mediante la contratación de los empleados. Otra ventaja en costes con la que cuentan las empresas ya establecidas es la que se deriva del acceso preferente a las materias primas. Es posible que disfruten de las mejores fuentes y a menores precios. Además las empresas previamente constituidas se establecen en las mejores ubicaciones con anterioridad a que se incrementen los precios como consecuencia de las fuerzas de mercado³⁷.

³⁵ Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

³⁶ Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

³⁷ Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

- Política gubernamental. Estas políticas pueden actuar como barreras de entrada en caso de que el gobierno limite la competencia mediante la concesión de monopolios o regulaciones como la exigencia de licencias. Otros mecanismos más sutiles son las normas anticontaminantes, de seguridad etc.

La amenaza de entrada de nuevos competidores, además de por las barreras de entrada, también depende de las represalias esperadas. Si se espera que las empresas del sector reaccionen de manera agresiva ante el ingreso de nuevas organizaciones mediante acciones como caída de precios o una mayor inversión en publicidad, puede que estas desistan.

2. Rivalidad entre competidores actuales. Se refiere a la intensidad con la que las empresas pertenecientes a un determinado sector, emprenden acciones con el fin de mejorar y fortalecer su posicionamiento en el mercado a costa de sus competidores. Estas acciones son, entre otras, guerras de precios, publicidad, introducción de nuevos productos o mejoras en las condiciones. Generalmente las estrategias llevadas a cabo por una empresa condicionan el comportamiento de las otras, lo que deriva en contraataques. En determinadas ocasiones esto conlleva un empeoramiento de la rentabilidad de la industria en su conjunto. La rivalidad intensa surge de los siguientes factores³⁸:

- Competidores numerosos o de fuerza similar. Si en un sector existen un gran número de empresas, suelen existir rebeldes y las compañías tienden a creer que pueden emprender acciones sin que las demás empresas se percaten. Si, a pesar de ser pocas compañías, su dimensión y fuerza es semejante, es probable que se desate una lucha entre ellas por los recursos o clientes y resulta casi inevitable llegar a una situación de inestabilidad. Sin embargo, si se trata de una industria concentrada, el líder o líderes en su caso, coordinan el comportamiento del sector a través de acciones como el liderazgo en precios.
- Crecimiento de la industria. La rivalidad también se ve afectada por este factor. Si el mercado crece lentamente las organizaciones tratan de obtener participación del mercado restándose mutuamente ya que resulta difícil ampliar su propia producción. Por el contrario, si el mercado experimenta un crecimiento rápido, la rivalidad es menos inestable ya que con mantenerse al ritmo de la industria se aseguran mejoras en los resultados.

³⁸ Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

- Costes fijos elevados. Esta situación exige a las empresas sostener altas cifras de negocio y ganar cuota de mercado para poder cubrir todos los costes fijos derivados de su actividad. Como consecuencia se crean presiones para emplear toda la capacidad disponible y favorecerse de las economías de escala. A su vez, si las empresas tienen que almacenar productos perecederos u otros productos que supongan altos costes de almacenamiento se enfrentarán para asegurar vender estos bienes lo más rápido posible.
- Diferenciación de los productos. Los niveles altos de rivalidad se relacionan con situaciones donde existe ausencia de diferenciación de productos ya que las empresas comenzarán a competir en precio y servicio. En contextos en los que sí existe diferenciación de productos la rivalidad es menor ya que los clientes tienen preferencia por determinados proveedores.
- Importantes intereses estratégicos. En una situación donde las empresas tienen mucho en juego, es decir mucho que ganar o perder la rivalidad será intensa.
- Barreras de salida. La rivalidad será elevada si existen barreras de salida sólidas. Estas barreras impiden que la organización abandone un determinado negocio aun cuando esta obtenga rendimientos bajos o incluso inferiores a cero. De este modo las organizaciones continúan compitiendo de una manera artificial. El concepto de barreras de salida recoge factores de naturaleza económica, estratégica e incluso emocional que proceden de las siguientes fuentes:
 - i. Activos especializados: Esto implica que si la empresa quiere a cambiar de actividad o sencillamente abandonar la actual, va a encontrar dificultades para vender sus activos. Los activos especializados presentan un valor de liquidación reducido y costes de conversión importantes.
 - ii. Costes fijos de salida: Dejar o cambiar un negocio involucra importantes costes como indemnizaciones a los trabajadores, costes de reubicación etc. que pueden obligar a la empresa a quedarse.
 - iii. Interrelaciones estratégicas: La interrelación con otras líneas de negocio hacen más difícil el abandono por parte de la organización ya que en caso de producirse, se puede afectar al resto de unidades de negocio o departamentos.

- iv. **Barreras emocionales:** En este caso la permanencia en un determinado negocio se justifica por motivos tales como la identificación con el negocio, vínculos afectivos, lealtad hacia los trabajadores, incertidumbre acerca de su futuro profesional o sencillamente por orgullo.
 - v. **Restricciones gubernamentales:** En este caso el gobierno de un determinado país se niega, desincentiva o establece limitaciones a las organizaciones para salir de un negocio ya que supone un impacto social y económico negativo.
- 3. Amenaza productos sustitutivos:** Los productos sustitutivos son aquellos que hacen la misma función y cubren las mismas necesidades que los productos originales. Las compañías que producen o venden estos productos sustitutivos son fuertes competidores que se convierten en una verdadera amenaza cuando dichos productos se venden a menor precio, con una calidad mayor, cuando el coste de cambio para el comprador es reducido etc. La existencia de productos sustitutivos establece un techo a los precios para que se sitúen a niveles competitivos. Como consecuencia se restringe la rentabilidad del propio sector³⁹.
- 4. Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de una determinada empresa no son solamente consumidores finales sino que también pueden ser intermediarios, fabricantes o distribuidores. Estos clientes sea cual sea su forma entran a competir cuando ejercen su poder para lograr una reducción en los precios, una mejora en el servicio, mayor calidad y cuando crean un enfrentamiento entre los competidores de una industria. Sin embargo, no todos los clientes tienen este poder de negociación. Los factores que hacen posible predecir si los clientes son una amenaza son los siguientes⁴⁰:
- **Concentración de clientes.** Es decir, si son pocos clientes los que suponen la mayor parte de las ventas o si las ventas se reparten entre numerosos clientes. El poder de estos es significativo en el primer caso ya que el abandono de un cliente supone un gran golpe para la empresa.
 - **Volumen de compra.** Los clientes que realizan compras de gran volumen son más poderosos y pueden permitirse exigir mejores condiciones.

³⁹ Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

⁴⁰ Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

- Diferenciación. Si la empresa ofrece productos poco diferenciados los clientes pueden encontrar otro proveedor fácilmente, lo que les otorga mayor poder.
 - Costes cambiantes. Si el producto que ofrece el proveedor tiene unos costes cambiantes elevados, dificulta la decisión de cambiar de proveedor lo que reduce el poder de negociación de los clientes.
 - Integración hacia atrás. Existe la posibilidad de que los clientes amenacen con integrar la producción del producto o servicio que la empresa ofrece lo que supone una poderosa vía para negociar. Ante esta situación la empresa puede aminorar el poder del cliente si le presenta la posibilidad de integrarse hacia delante y pasar a incluir entre sus actividades, en el caso de ser una fábrica, la distribución de sus propios productos por ejemplo.
 - Importancia en la calidad. Si el producto que ofrece el proveedor es determinante para la calidad de los productos o servicios que ofrece o produce el cliente, este último tendrá menos poder negociador y además generalmente es menos sensible ante el precio.
 - Información. Si el cliente tiene información completa o muy elevada sobre el proveedor (precio, calidad, cuota de mercado, costes de proveedor...) se vuelve más fuerte a la hora de negociar las condiciones.
- 5. Poder de negociación de los proveedores.** Como última de las cinco fuerzas de Porter, se encuentra el poder de los proveedores frente a los consumidores. De nuevo en el concepto de clientes se engloba a fabricantes, intermediarios y distribuidores además de al consumidor final. Los factores que hacen poderosos a los clientes son similares a los que le otorgan el poder a los proveedores⁴¹:
- Existen pocas empresas que ofrecen el producto. Es decir, si la oferta de un determinado bien o servicio está en manos de un número reducido de proveedores, su poder de negociación será mayor.
 - Productos sustitutivos. El poder de los proveedores se reduce si el consumidor tiene a su disposición productos sustitutivos.
 - Volumen de venta. En el caso de que los proveedores vendan a más de una industria ejercerán más poder en aquella que represente menos ventas sobre el total.
 - El producto es importante para el cliente. Como decíamos anteriormente puede darse la posibilidad de que el producto que ofrece el proveedor sea

⁴¹ Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O., El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas (2003)

imprescindible para el éxito del cliente. En este caso aumenta el poder del proveedor en detrimento del poder del consumidor.

- Diferenciación del producto y costes cambiantes: Al igual que ocurría en el poder de los clientes, la diferenciación del producto influye en el poder proveedor. En este caso si se trata de un bien con características como el diseño o el servicio que lo hacen diferente de los competidores el proveedor tendrá más facilidades para por ejemplo aumentar el precio. Lo mismo ocurre en el caso de que al cliente le cueste mucho cambiar de proveedor.

3.2 Definición de sector

Como hemos explicado anteriormente, definir una estrategia competitiva se basa fundamentalmente en relacionar la organización con su entorno. El factor más importante del entorno es la industria o sector en el que compite la organización para la que se quiere plantear la estrategia⁴². La obra de Porter se acoge a la definición funcional de sector, según la cual un sector es el conjunto de empresas que fabrican u ofrecen bienes o servicios similares que satisfagan una misma necesidad o próxima.

En función de las características de las partes que intervienen en las transacciones, se puede afirmar que Dacasa pertenece a la clase de comercio electrónico conocida como Business to Consumer (B2C), concepto que ya se ha explicado en el primer apartado del documento. Además de delimitar el tipo de negocio al que pertenece nuestra organización considerando los agentes que intervienen, podemos concretar más teniendo en cuenta las características de nuestro producto.

De este modo, el sector al que pertenece Dacasa está compuesto por las empresas que ofrecen productos gastronómicos de alta calidad. Es decir, el sector de nuestra organización se define como el grupo de tiendas gourmet dirigidas a un consumidor final adulto de clase media-alta y residente en una gran urbe. En una segunda fase del negocio no descartamos extender nuestra actuación a países europeos donde los productos gallegos son altamente reconocidos. En una pequeña aproximación a cómo se llevará a cabo esta expansión se ha planteado comenzar a vender nuestros productos a través de tiendas físicas gourmet populares en estas ciudades.

Es posible que en un medio plazo decidamos añadir una segunda línea de negocio. Esta diversificación se basa en permitir conocer el origen de nuestros productos mediante una visita a las principales bodegas, lonjas etc. Es decir,

⁴² Porter, M.E, Estrategia competitiva (2009).

ofreceríamos packs turísticos que creasen una experiencia alrededor de nuestros productos.

Esto nos lleva a la necesidad de definir qué entiende por producto gourmet. El término gourmet representa a la gama de productos de mayor calidad dentro de cada grupo de alimentos y que cuentan con un alto valor añadido. Esta clase de productos se diferencia por una serie de características fundamentales como un proceso de productivo artesanal, alta calidad, una presentación elaborada, un precio superior al precio de los productos sustitutivos etc.

Como consecuencia consideramos importante distinguir a nuestros principales competidores (actuales y potenciales).

Entre nuestros competidores potenciales se encuentran empresas que pueden llegar a suponer una competencia para Dacasa aunque en la actualidad no lo sean. De acuerdo con numerosos estudios es importante prestar especial atención a estos competidores, pero sin olvidar nuestros rivales actuales, es decir, lo que representa actualmente nuestra competencia.

A continuación se muestran unos ejemplos de competidores reales de Dacasa. Estas empresas ofrecen productos sustitutivos cercanos tanto en tiendas físicas (off line) como en internet (online). Además se describe brevemente su actividad y las estrategias que caracterizan su comportamiento.

- **Gula galega:** Estamos ante una tienda online de productos gallegos de alta calidad.
 - a) Fortalezas: La estrategia que sigue esta empresa para diferenciarse de la competencia y para atraer a clientes se basa en dos pilares fundamentales. El primero de ellos es ofrecer productos de terceras marcas de calidad a un precio razonable y con diseños atractivos. Y el segundo se asienta en el desarrollo de una gama de productos de marca propia con los mismo criterios que el resto de productos (diseño diferenciador, materia prima de alta calidad...). La preocupación por el diseño también se extiende a su página web la cual es estética y cuidada.
 - b) Debilidades: Por otra parte, en una tienda por internet es de vital importancia ofrecer información clara y accesible acerca de la empresa, su actividad etc. y en este caso concreto no se ha encontrado. En lo que se refiere a la venta de packs regalo, a pesar de que cuenta con lotes y cestas no son personalizables y no se centran en crear una experiencia alrededor de su compra.
- **Calidad Gourmet:** Se trata de una tienda online de productos artesanos y delicatessen. En concreto se dedica a la venta de conservas de pescado o

vegetales, ibéricos, mermeladas, quesos, dulces, chocolates...procedentes todos ellos de diferentes regiones de España.

- a) Fortalezas: Visitando la web de la empresa se puede observar que su estrategia se basa en destacar mediante la calidad y variedad de sus productos. Su compromiso con la calidad no se basa únicamente en el producto si no también en la logística, seguridad informática y atención al cliente 24 h. Esta tienda online ofrece un catálogo de regalos gourmet en el que se incluyen packs temáticos y regionales de manera que contienen productos típicos de una determinada región como por ejemplo regalo de Cantabria. La web de Calidad Gourmet está acompañada por un blog. Este blog gira en torno a sus productos, incluye post sobre por ejemplo los beneficios de comer chocolate, recetas o demás noticias relacionadas. De este modo consigue crear un mundo alrededor de sus productos.
- b) Debilidades: Se da la opción de personalizar el contenido del lote, pero no su diseño. Para realizar la compra de un regalo personalizado, el cliente debe de ponerse en contacto con la empresa por vía telefónica ya que no es posible realizarlo a través de la web lo que reduce la funcionalidad de la web.
- **Delyco:** Tienda online gourmet especializada en productos delicatessen de origen español.
- a) Fortalezas: Esta empresa hace mucho hincapié en los packs de regalo. En este aspecto cuida los detalles incluyendo dedicatorias multimedia y packs personalizados. Cabe destacar la estética cuidada y elegante de su web. Emplean un lenguaje correcto pero muy cercano al cliente. Para reforzar la fidelización de los clientes cuenta con un blog donde hace referencia a restaurantes de diferentes lugares del mundo, exponen al lector recetas y curiosidades gastronómicas. La estrategia de esta organización se basa en diferenciarse convirtiendo la compra en una experiencia para el cliente y creando artículos de regalo. Si el cliente quiere contactar con la empresa tiene la opción de hacerlo por teléfono, por email o con un mensaje en la web. Delyco, además de vender sus productos en su tienda online también lo hace en sus tiendas físicas.
- b) Debilidades: Respecto a Dacasa, la baja especialización en productos de una determinada región española supone una debilidad para esta organización.
- **Experiencias Gourmet:** Bajo este nombre se esconde el espacio gastronómico dedicado a la venta de productos gourmet de El Corte Inglés.
- a) Fortalezas: Este es un gran competidor debido a su reconocimiento de marca y su posicionamiento en la mente del consumidor. Existen varios centros de

Experiencias Gourmet conocidos como Castellana, Goya, Gran Vía, Serrano, Alicante y Duque que se encuentran en Madrid, Alicante y Sevilla. El Corte Inglés no ofrece la posibilidad de realizar la compra por internet en esta área de negocio. Sin embargo, en su web dedica un espacio al mundo gourmet en el que presenta recetas, trucos, un catálogo de sus productos y enoteca. Para lograr una mayor fidelidad por parte de los clientes ofrece un espacio reservado para el *Club Gourmet*.

- b) Debilidades: Como hemos dicho anteriormente no se puede realizar la compra en esta tienda a través de a Internet por lo que se puede confirmar su escaso desarrollo en el canal online.
- **Galeguidade:** Una vez más estamos ante una empresa que combina la venta online con la venta en tienda física.
- a) Fortalezas: Al igual que Dacasa esta empresa se especializa en productos gastronómicos gallegos. Como segunda línea de negocio vende artesanía en barro, madera y cobre.
- b) Debilidades: No se especializan en regalos, su web es muy sencilla y en ella se han detectado algunos errores como categorías vacías. En la web tampoco se incluye el teléfono de la empresa por lo que el único método de contacto es a través de la web.
- **Galicia en tu mesa:** Esta organización se centra en la venta de una selección de productos gallegos de alta calidad. Su actividad se desarrolla exclusivamente a través de internet.
- a) Fortalezas: En su cartera incluye productos ecológicos. El mercado de productos ecológicos está en pleno crecimiento y su consumo ha dejado de ser una moda y se ha convertido en parte de la rutina de las familias españolas⁴³.
- b) Debilidades: Su web no es usable ni intuitiva. Carece de un menú directo ya que es necesario acudir a un despegable. Varias de las categorías de productos están vacías y alguno de los apartados redireccionan a una web inexistente. Presenta todavía decoración navideña en alguno de sus espacios y carteles con fecha del 2014.
- **Delishop:** Esta empresa se dedica a la venta de productos delicatessen procedentes de países de todo el mundo, tanto en tienda física como online.

43

http://cincodias.com/cincodias/2015/04/27/finanzas_personales/1430151566_146927.html

- a) Fortalezas: Se diferencia de la competencia en que ofrece un servicio de alquiler de locales y contratación de chefs para diferentes eventos, así como, talleres y cursos relacionados con la gastronomía. Ofrecen la opción de pack regalo, pero no puede ser personalizado. Cuidan estética y decoración tanto de su tienda física como online.
- b) Debilidades: A pesar de que su web es estética, presenta sus opciones de un modo poco intuitivo, de manera que se complica la navegación por la misma. Al ofrecer productos de todo el mundo, el cliente puede interpretar en que posee productos de menor calidad o una profundidad de reducida de cada origen.
- **Marídame:** Esta empresa vende sus productos en tienda física, pero también tiene un espacio en internet que emplea como escaparate, es decir, no se puede ejecutar la compra por internet, pero sí consultar su variedad de productos y sus precios.
- a) Fortalezas: Esta organización se especializa en vinos y cervezas artesanales y seleccionan para maridar con cada uno de ellos los productos gourmet más adecuados. Además ofrece cursos, talleres, información sobre eventos y actividades relacionados con el vino. En sus tiendas ofrece un área de degustación y experiencias donde el cliente puede disfrutar de los sabores más selectos. Cuenta con un servicio de asesoramiento e información detallada sobre cualquier tema vinculado a sus productos
- En esta tienda el cliente además de tener contacto físico con el producto, característica propia de las tiendas físicas, puede disfrutar de una serie de servicios que le hacen conocer y disfrutar el producto de una manera inalcanzable en una tienda online.
- b) Debilidades: No se especializa en productos con un origen en particular por lo que lo que esto se puede traducir en un menor conocimiento del producto.

El análisis de los principales competidores nos permite dibujar un mapa competitivo en el que es posible identificar cuáles de estos competidores exigen mayor atención por suponer una mayor amenaza. Las variables consideradas a la hora de realizar este mapa competitivo son (Figura 14):

- Especialización en productos gourmet gallegos.
- Grado de desarrollo de su actividad en Internet.

Figura 14. Mapa de competidores de Dacasa



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, si tenemos en cuenta las variables reflejadas en la Figura 14 los competidores que representan una mayor amenaza para Dacasa son Gula Galega, Galicia en tu mesa y Delyco.

3.3 Aplicación de la teoría competitiva de Porter a Dacasa.

Una vez hemos identificado a nuestros principales competidores emplearemos el análisis estratégico de Porter para conocer en detalle la posición competitiva de Dacasa dentro de su sector. Para esto vamos a aplicar cada una de las cinco fuerzas e identificar en cada una de ellas los factores influyentes.

1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales: El riesgo de entrada de nuevas empresas en el sector está fuertemente condicionado, como se ha explicado anteriormente, por las barreras de entrada existentes. Si existen barreras de entrada sólidas, la amenaza de nuevos competidores será menor y, si por lo contrario, estas barreras son débiles o inexistentes las nuevas organizaciones accederán fácilmente al sector. En nuestro caso:

- Economías de escala. Según nuestras previsiones y objetivos hemos estimado que la cuantía de nuestros costes fijos asciende aproximadamente a 25000 €. A pesar de que obviamente los costes fijos unitarios en los que incurrimos (mantenimiento de la web, distribución...) son menores a medida que aumenta el volumen de productos, esto no supone una barrera de entrada para nuevos

competidores ya que se trata de costes fácilmente asumibles por cualquiera que decida iniciarse en la actividad.

- Diferenciación de la marca: Si consideramos un medio o largo plazo, al tratarse de una empresa de reciente creación, podemos afirmar que Dacasa podrá lograr un reconocimiento de marca por parte de nuestro público objetivo, lo que permite situar el precio por encima del de la competencia. Uno de los pilares fundamentales de esta diferenciación es nuestro packaging y nuestros packs de regalo personalizables. Esta es una de nuestras principales fortalezas frente a los competidores. Apostar por un packaging cuidado hace a una marca diferente a sus competidores y se convierte en una seña de identidad. Según *The Paper Worker* un tercio de las decisiones de compra se toman en función al empaquetado del producto. Además, afirma que las decisiones de compra se toman en apenas siete segundos por lo que la primera impresión tiene que ser positiva⁴⁴. Al mismo tiempo, esto se puede lograr mediante el envase del propio producto. En este caso cabe destacar que ofrecemos tiradas numeradas de edición limitada de por ejemplo botellas de vino o envases de paté, diseñadas por Sargadelos.

A pesar de que nuestro objetivo es que esto suponga una potente fuente de diferenciación para nuestra empresa, competimos con marcas de gran reconocimiento, como es el caso de El Corte Inglés, que el cliente identifica con calidad y confianza. Por otro lado, Delyco también hace hincapié en los lotes para regalo y dedicatorias multimedia por lo que sería un duro competidor en este sentido. Otro de nuestros elementos diferenciadores se basa en que los productos gallegos que ofrece Dacasa, además de caracterizarse por una calidad excelsa, son obtenidos por pequeños productores mediante técnicas tradicionales y artesanales. Es decir, buscamos especializarnos en productos gallegos difíciles de encontrar, que implican un desplazamiento hasta el productor por parte del cliente. Delyco, Calidad Gourmet, Delishop y El Corte Inglés no están especializados únicamente en productos de Galicia si no que abarca varias regiones españolas o incluso de diferentes partes del mundo. Esto nos confiere una ventaja ya que el cliente puede percibir y relacionar esta especialización con un mayor conocimiento del producto y una mayor calidad de los mismos.

Galicia en tu mesa, Galeguidade y Gulagalega se centran también en productos gallegos, pero no prestan tanta atención a los productos para regalo ni packaging.

⁴⁴ <http://www.puomarketing.com/32/22819/como-packaging-puede-determinar-decisiones-compra.html>

Nuestra estrategia se basa también en dar a conocer nuestra organización a través de productos de marca propia. En concreto ofrecemos Miel de Galicia, obtenida por un pequeño productor, bajo el nombre de Dacasa. Con este proveedor hemos firmado un contrato en el que se nos confiere exclusividad de distribución y en el que nos comprometemos a hacernos cargo de su venta, promoción, etiquetado, publicidad etc. dentro del territorio español. De este modo conseguimos destacar de entre nuestros competidores, pues solamente Gula Galega incluye productos de marca propia en su cartera.

En conjunto, aunque poseemos elementos de diferenciación importantes, nos encontramos en un mercado con competidores fuertemente posicionados en la mente del consumidor como es el caso de El Corte Inglés y con otros competidores con una estrategia muy similar a la seguida por Dacasa, como es el caso de Delyco. La diferenciación de Dacasa no es lo suficiente sólida para suponer una barrera de entrada para empresas emergentes.

- Necesidades de capital. En nuestro caso concreto las exigencias de capital no suponen ningún impedimento para la entrada de nuevos competidores. El sector online no requiere de grandes infraestructuras. En el caso concreto de Dacasa la inversión inicial no supera los 29.000 euros. Esta inversión incluye la compra del mobiliario de oficina, equipos informáticos, software, estanterías del almacén y frigoríficos adaptados a las necesidades de los productos. Decidimos no adquirir la nave si no que optamos por permanecer en régimen de alquiler. Del mismo modo no consideramos conveniente tener una flota de vehículos propios si no que, al igual que nuestros competidores, externalizamos el servicio de distribución. Esto último además de ahorrarnos costes nos permite centrarnos en nuestro objetivo principal y confiar esta tarea tan importante y delicada en el comercio por internet a una empresa especializada como es MRW.
- Costes cambiantes. Aunque los consumidores no incurren en importantes gastos a la hora de dejar de comprar nuestros productos y comenzar a hacerlo en otra organización, herramientas como la tarjeta de fidelización de “Familia Dacasa” o las estrategias de venta cruzada que llevamos a cabo pueden convertir los costes cambiantes en una barrera de entrada para nuevas organizaciones. Si nuestro cliente posee la tarjeta de “Familia Dacasa” asciende al nivel de cliente Premium. Hacemos sentir a nuestro consumidor especial ya que podrá acceder a ofertas o productos exclusivos, degustaciones gratuitas o incluso descuentos en casas rurales o visitas a bodegas. Para disfrutar de algunas de estas ventajas es

necesario acumular puntos canjeables a través de compras de determinada cuantía. Por lo tanto, si decide cambiar de proveedor, perderá todos los privilegios logrados como cliente Premium. Estas estrategias de fidelización suponen para el cliente una motivación para continuar realizando la compra en Dacasa, pero no hasta el punto de crear una barrera de entrada para los nuevos competidores.

- Acceso a canales de distribución. Los nuevos competidores del sector no encuentran dificultades a la hora de acceder a canales de distribución. En nuestro caso, contamos con la empresa distribuidora MRW. Ninguno de los competidores mencionados anteriormente integra la distribución de sus productos dentro de sus funciones sino que recurren a terceros. Al no darse contratos de exclusividad con las distribuidoras por parte de las empresas del sector, este factor no dificulta en absoluto el acceso de las nuevas empresas.
- Desventajas en costes independientemente de las economías de escala. Dacasa cuenta con un contrato de exclusividad con un pequeño productor de miel que hasta ahora no había comercializado su producto. Este contrato nos permite acceder a esta miel a un precio más reducido que con otros productores ya que nosotros nos ocuparemos de su etiquetado y lanzamiento al mercado aprovechando nuestros diseñadores de packaging y nuestros contratos con empresas envasadoras para nuestras ediciones limitadas.

Por otro lado, en un medio largo plazo podemos disfrutar de las ventajas derivadas de las Economías de alcance. Como hemos dicho anteriormente nos hemos planteado la posibilidad de añadir una segunda línea de negocio que consiste en ofrecer experiencias turísticas basadas en los productos gourmet que ofrecemos. A pesar de que esta idea se ha descartado en una primera fase, la experiencia y acceso a determinadas redes nos facilitarán la tarea. Por ejemplo, al tener contacto con las bodegas que nos proveen de nuestros vinos nos resulta más sencillo y económico negociar un servicio de visita guiada o cata de vinos.

Si bien todas las barreras de entrada explicadas anteriormente incentivan o frenan la entrada de nuevos competidores en nuestro sector, las barreras más determinantes se recogen en la Tabla 2. A cada una de estas barreras de entrada se le ha asignado un símbolo en función de la importancia que tiene para la organización que estamos estudiando. De esta manera, la barrera de entrada más negativa se reconoce con un (--) y las menos con un (++). Esto nos permite destacar aquellas que merecen especial atención.

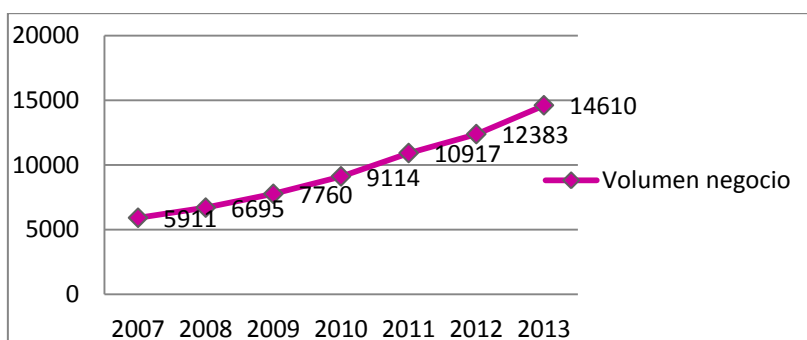
Tabla 2. Amenaza de entrada de los competidores potenciales

COMPETIDORES POTENCIALES
• Reducida diferenciación del producto (-)
• Necesidades de capital asumibles (--)
• Facilidad de acceso a los canales de distribución (+)
• Costes cambiantes poco significativos (++)

2. **Rivalidad entre competidores actuales.** Para conocer la intensidad de la competencia en el sector tenemos que analizar los factores siguientes:

- Competidores numerosos o fuerza similar. En nuestro sector existen numerosos competidores debido a las escasas barreras de entrada existentes. Esta situación implica una mayor rivalidad entre las empresas que conforman el sector.
- Crecimiento de la industria. El mercado online presenta un rápido crecimiento por lo que la lucha por obtener participación en el mercado no es tan intensa como si se experimentase un crecimiento más lento. En la Gráfico 2 se observa la creciente expansión del comercio electrónico B2C en España. En el año 2013 ese experimentó un incremento de un 18%. Este crecimiento es superior al del año anterior con un 13,4%⁴⁵. Debido a este crecimiento experimentado, la rivalidad entre los competidores es menor.

Gráfico 2. Volumen de comercio electrónico B2C (Millones euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de ONTSI (2014)

- Costes fijos elevados. Como mencionamos anteriormente, los costes fijos en los que incurrimos, tanto nosotros como nuestros competidores, no son significativos a la hora de suponer una barrera de entrada. Del mismo modo no lo son para

⁴⁵

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

intensificar la competencia entre las organizaciones existentes en el mercado para alcanzar una gran cuota de mercado. Además, al no trabajar con productos frescos, sino que vendemos conservas, vinos mieles, cuya caducidad es larga no existe esa presión provocada por querer vender los productos lo antes posible.

- Diferenciación de los productos. Como ya se ha explicado anteriormente, nuestra diferenciación de los competidores no es lo suficientemente potente como para suponer una barrera de entrada. Por este mismo motivo, tampoco es suficiente para aminorar la intensidad de la competencia entre las organizaciones.
- Importantes intereses estratégicos. Uno de nuestros mayores competidores es el negocio gourmet propiedad de El Corte Inglés. A día de hoy esta empresa desarrolla su actividad exclusivamente en tienda física por lo que podría encontrar en la venta por internet un camino interesante por el que ampliar su presencia en el mercado gourmet. Es probable que su entrada en el ámbito de la venta online de productos gourmet provoque una disminución de nuestra cuota de mercado. Es una marca con elevado prestigio y posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Barreras de salida. En el caso concreto de Dacasa y de su sector en general las barreras de salida son reducidas por lo que no se intensifica la competencia en este sentido. Esto se debe, entre otras cosas, a que no se poseen activos especializados, los costes fijos de salida son los mínimos, no existen restricciones de salida por parte del gobierno... Las barreras de salida serán superiores para los competidores que operan en tienda física debido a las inversiones realizadas en el local y el mobiliario como es el caso de Marídame, Delishop, Galeguidade o Experiencias Gourmet.

Como síntesis los factores determinantes de la intensidad de la competencia en el sector de Dacasa se exponen en la Tabla 3:

Tabla 3. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES
<ul style="list-style-type: none">• Numerosos competidores y de fuerza similar (-)• Mercado en crecimiento (+)• Reducidos costes fijos (+)• Débil diferenciación del producto (--)• Reducidas barreras de salida(++)

Fuente: Elaboración propia

3. Amenaza productos sustitutivos. En este caso se puede afirmar que existen productos sustitutivos, es decir, productos que cubren las mismas necesidades que los que ofrece Dacasa. En este punto es importante prestar atención a las tiendas gourmet tradicionales. Estas empresas son las principales generadoras de productos sustitutivos para las tiendas de venta gourmet por internet. Esto se debe a que en ellas el cliente puede tocar, oler y ver el producto antes de comprarlo, incluso establecer una relación cercana y familiar con los propios vendedores. Muchos clientes siguen siendo reticentes a la hora de comprar por Internet ya que valoran todas las ventajas que ofrece la tienda física. En este sentido, entre el comercio gourmet online y tradicional existe una rivalidad y son los propios clientes los que decidirán el éxito o fracaso de una de estas modalidades. En la Tabla 4 se resume el elemento más importante a tener en cuenta en esta fuerza de Porter.

Tabla 4. Productos sustitutivos

<p>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiendas tradicionales gourmet (Trato directo con el cliente, contacto físico con el producto, inmediatez en la compra...) (--)

Fuente: Elaboración propia

4. Poder de negociación de los clientes. Si consideramos que los clientes de Dacasa no son intermediarios, fabricantes u otros distribuidores, sino que nuestro público objetivo son los consumidores finales, se puede afirmar que el poder de negociación de los consumidores de Dacasa es reducido. Por otro lado, la situación cambia de manera significativa se consideramos la posibilidad de que una parte de nuestros clientes esté integrada por hoteles, restaurantes de lujo u otros distribuidores. Los factores que nos permiten llegar a esta conclusión son los siguientes:

- Concentración de clientes. Nuestras ventas se reparten entre numerosos clientes. Esto supone que el abandono por parte de un cliente no afecta significativamente a nuestras ventas. Esta situación es totalmente diferente si consideramos la posibilidad de que en un determinado momento puedan existir

restaurantes o grupos de clientes. Al estar concentrados su poder de negociación aumenta y podemos recibir presiones para cambiar determinadas condiciones.

- Volumen de compra. En un principio consideramos que nuestro público objetivo lo forman consumidores finales, que realizan una compra de producto de Dacasa con el fin de disfrutarlos en sus hogares, para una cena especial etc. Sin embargo, a medida que nos posicionamos en el mercado, existe la posibilidad de que nuestros productos comiencen a ser demandados por restaurantes de lujo, hoteles etc. En este caso los volúmenes de compra son indiscutiblemente superiores a los realizados por el consumidor final tipo. El abandono de uno de estos clientes supondría un duro golpe para Dacasa, por lo que lo más probable es que considerásemos llevar a cabo una negociación de las condiciones.
- Diferenciación. Como ya explicamos en los puntos anteriores, a pesar de que nuestros productos cuentan con un importante valor añadido, no se considera una fuente de diferenciación sólida para que el cliente nos escoja incondicionalmente sea cual sea el precio, el plazo de entrega etc. Es decir, la diferenciación de nuestros productos a pesar de ser valorada por los clientes no aminora su poder de negociación.
- Costes cambiantes. Como hemos explicado, el cliente *Premium* tendrá motivación para seguir comprando en nuestra tienda para poder disfrutar de todas las ventajas que ha conseguido debido a la fidelidad mostrada hasta el momento. Esto hace que el poder de negociación de los clientes no sea menor.
- Integración vertical. En nuestro caso particular, la amenaza de integración vertical por parte de los clientes es casi nula, por lo que no tienen la posibilidad de negociar por esta vía. Sin embargo, en el caso planteado anteriormente en el que parte de nuestra cartera de clientes estuviese compuesta por restaurantes de lujo, estos podrían amenazarnos con integrar a nuestros proveedores. Esto sería imposible en el caso de la miel ya que contamos con un contrato de exclusividad con el productor, pero sí podrían optar por contactar con su propio proveedor. Ante esta situación es posible que sucumbiésemos a modificar alguna de las condiciones del contrato.
- Importancia en la calidad. Queremos vender productos de alta calidad y reconocimiento que, antes de existir Dacasa, implicasen un desplazamiento por parte del consumidor. Una las características del cliente gourmet es su

exigencia acerca de la calidad. La importancia de la calidad de nuestros productos para el cliente se incrementa si se trata de por ejemplo un restaurante de lujo ya que el funcionamiento de su negocio depende de que nuestros productos cumplan las expectativas de sus clientes. Es decir, el poder de negociación de nuestros clientes se reduce por la importancia de la calidad de nuestros productos.

- Información. Al tratarse de un negocio por Internet y gracias a los cada vez más comunes comparadores de precios, los consumidores tienen más facilidad para obtener información acerca de nuestros precios en relación a los precios de los competidores. Si se tratase de una tienda física esta actividad sería más engorrosa e implicaría desplazarse de establecimiento en establecimiento. Con respecto a la información acerca de los costes del proveedor, en los contratos que nos vinculan con los mismos existe una cláusula de confidencialidad por lo que en este sentido contamos con cierta protección.

Sin embargo, hoy en día la fuente de información más potente de la que disponen los usuarios es la Web 2.0. Este término comprende las webs que permiten a los usuarios interactuar con otros usuarios y convertirse en creadores de contenido. Esta característica marca la diferencia entre la Web 2.0 y la Web estática en la que el usuario es un mero espectador de los contenidos creados para él. Esta nueva modalidad de participación resulta muy atractiva tanto para los usuarios como para las empresas. La organización tiene a su disposición información relevante sobre sus consumidores reales y potenciales como opiniones, sugerencias, gustos o preferencias y posibilita mantener una relación cercana con el cliente. Del mismo modo, esta información es empleada por numerosos usuarios que antes de realizar la compra consultan información publicada por clientes de la marca. Como observamos, esta herramienta actúa como el boca a boca tradicional por lo que a pesar de que aporta importantes ventajas a las organizaciones, una mala opinión puede llegar a convertirse en un viral que afecta negativamente a la imagen de marca.

Debido a esto podemos afirmar que los clientes disponen de gran cantidad e información sobre la empresa lo que les otorga poder de negociación frente a la organización.

De todos los factores que influyen en el poder de negociación de nuestros clientes, los que merecen una mayor atención se muestran en la Tabla 5:

Tabla 5. Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Escasa concentración de clientes actualmente (++)• Posibilidad de ganar clientes de mayor tamaño (-)• Clientes finales: Volumen de compra reducido (+)• Clientes de gran tamaño: Volumen de compra elevado (--)

Fuente: Elaboración propia

5. Poder de negociación de los proveedores. Los factores que se estudian en la teoría de Porter para conocer el poder de los proveedores son similares a las estudiadas en el caso de los clientes. La conclusión a la que se llega tras el estudio de dichos factores es el escaso poder de negociación de nuestros proveedores:

- Número de empresas que ofrecen el producto. El poder de negociación de nuestros proveedores se reduce debido a que existen numerosos proveedores (conservas, bodegas...) que ofrecen productos similares. Aunque es cierto que como nuestro objetivo es trabajar con pequeños productores y con cierto reconocimiento, el número de proveedores se reduce considerablemente.
- Productos sustitutos. En Galicia coexisten numerosos proveedores de productos sustitutos. Sin embargo, si establecemos los límites de que los productos que ofrecemos deben de ser de excelente calidad, haber sido obtenidos con técnicas tradicionales, ser difíciles de conseguir en otra tienda diferente a Dacasa, pero con un gran reconocimiento entre el público gourmet, el número de proveedores es mucho menor como anticipábamos en el punto inmediatamente anterior.
- El producto es importante para el cliente. El poder de negociación de los proveedores se incrementa como consecuencia de la importancia que tienen sus productos en el desarrollo de nuestra actividad.
- Diferenciación del producto. El producto que compramos en Dacasa para desarrollar nuestra actividad, posee una fuerte diferenciación como

consecuencia de su naturaleza, sus certificaciones y los métodos de obtención empleados.

Como resumen los elementos que mayor influencia tienen en el poder de negociación de nuestros proveedores son los que se observan en la Tabla 6.

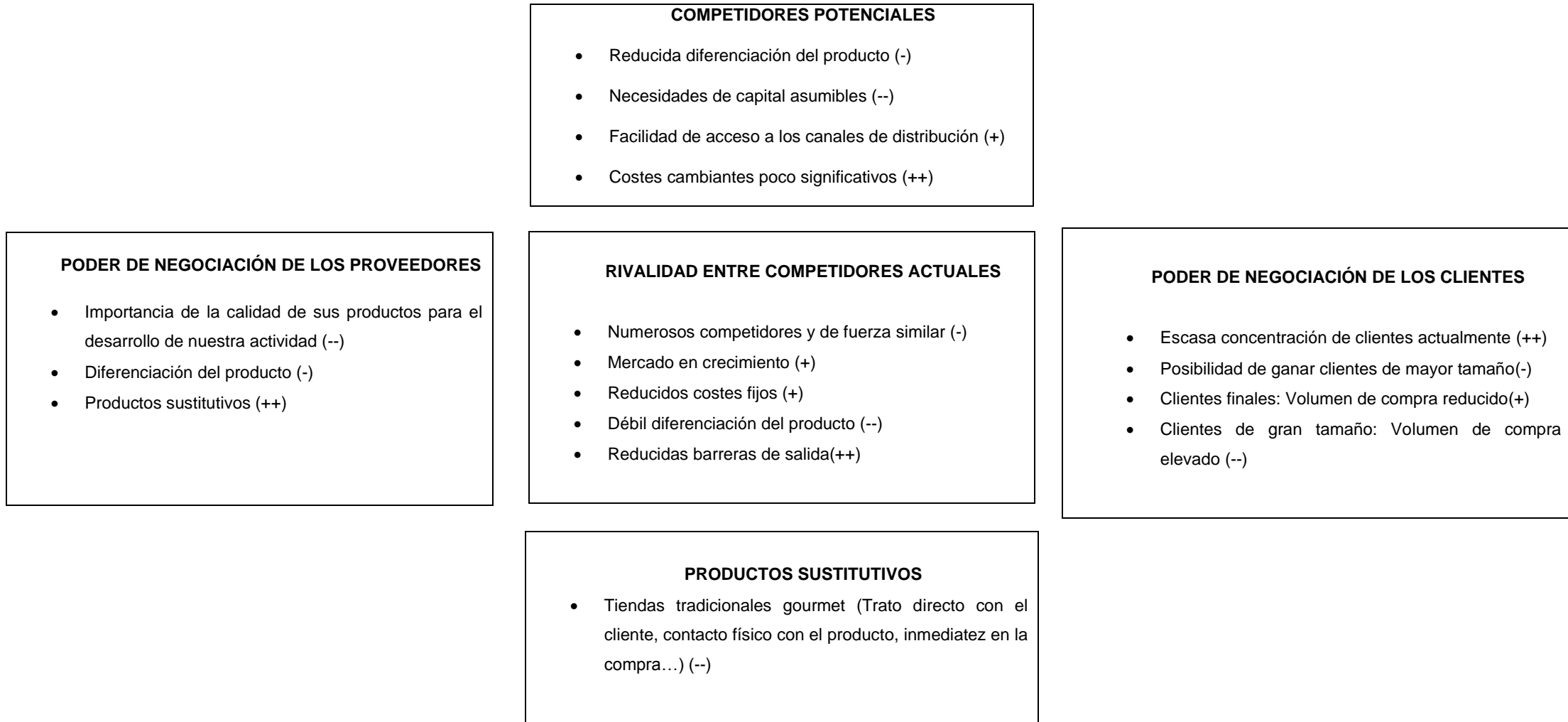
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none">• Importancia de la calidad de sus productos para el desarrollo de nuestra actividad (--)• Diferenciación del producto (-)• Productos sustitutivos (++)

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, si unimos como piezas de un puzzle las tablas resumen de cada fuerza competitiva, se forma el esquema básico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a nuestra organización (Tabla 7). Como hemos explicado, a los factores más importantes se le ha asignado el símbolo (--) y a los de menos importantes (++) . Del mismo modo los elementos de influencia intermedia se le atribuye un (+) o un (-) según corresponda.

Tabla 7. Aplicación de la Teoría competitiva de Porter a la empresa objeto de estudio.



4. Análisis autocrítico

En este último capítulo del trabajo destaco los aspectos que más han enriquecido mi paso por el MBA.

En primer lugar, es necesario destacar que uno de los pilares fundamentales del MBA es “*aprender haciendo*”. Esto se traduce en el hecho de que apenas hay las clases magistrales habituales en la formación académica recibida en el Grado. Además no se ha desempeñado un trabajo individual, sino que se ha fomentado e impulsado el trabajo en equipo para acercarnos todavía más a la realidad empresarial y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación. El principal objetivo fue desarrollar nuestras competencias y habilidades, más allá de ampliar nuestro conocimiento en las diferentes materias.

En la jornada de apertura nos asignaron un grupo a cada uno de los alumnos, el proyecto a desarrollar y el tutor que realizaría un seguimiento cercano de nuestro trabajo. Tras una serie de cambios en la composición de los grupos, los equipos estaban compuestos por cinco o seis miembros, procedentes de diferentes disciplinas. En nuestro caso todos pertenecemos a la rama empresarial, salvo un compañero procedente de Turismo. El trabajo en equipo es una de las características del máster que más valor me ha aportado. A pesar de las dificultades que me ha supuesto el no conocer a mis compañeros, el trabajo en grupo enseguida me permitió aprender a compartir tareas, debatir ideas y poder llegar a un consenso. La evolución como equipo ha sido innegable y hemos logrado mejores resultados de lo que conseguiríamos individualmente.

El trabajo en equipo se ha materializado tanto en las reuniones de grupo como en las clases dirigidas por los asesores. En estas sesiones los profesores que actúan como asesores establecen las directrices básicas del trabajo a desempeñar, pero el objetivo principal de estas clases es el planteamiento de dudas que han surgido durante las reuniones de grupo. Nos hemos reunido con nuestro tutor semanalmente en el espacio conocido como Taller de directivos. En estas reuniones se ensaya y

entrena la presentación de información y del trabajo realizado al Director de una empresa. Uno de los fines principales de estas clases ha sido mejorar la presentación de la información. Una mala presentación puede desmerecer un trabajo duro y bien hecho por lo que trabajar la exposición oral y el apoyo visual que se emplee es fundamental para transmitir la información y convencer a los oyentes. Dentro de Taller de directivos se ha intentado concienciar a los alumnos del funcionamiento real de las empresa con “trabajos exprés” en los que existía una petición por parte del director o asesor en un plazo de aproximadamente una hora. En este momento se procedía a la preparación de la información para ser posteriormente presentarla. De este modo experimentamos el trabajo bajo presión y pusimos en práctica la elaboración de presentaciones. Nuestro tutor nos ha situado en escenarios de frustración en los cuales el trabajo presentado casi nunca parecía cumplir sus expectativas además de realizar cambios sobre la idea inicial. El objetivo de todo esto era, una vez más, aproximarnos a la realidad de las empresas e insistir en que muchas veces el modo de presentar las propuestas determina la negativa o la aprobación de las mismas por parte del decisor.

Una vez a la semana durante el primer cuatrimestre se impartieron clases de Excel en las que además de recordar las funciones más básicas se nos ha mostrado funciones avanzadas de gran utilidad en las empresas como la tabla dinámica por ejemplo y sus diferentes aplicaciones prácticas. Personalmente estas clases me han sido de gran ayuda para recordar y aprender las aplicaciones más útiles de la hoja de cálculo.

Además del trabajo en equipo, el trabajo bajo presión y la mejora de mis habilidades para presentar información, el MBA me ha aportado una nueva visión del funcionamiento de las organizaciones y del mercado al que pertenecen. Todo esto se ha conseguido a través de la asignatura Juego de empresa donde los alumnos debíamos desarrollar políticas que nos permitiesen tomar decisiones consistentes y establecer nuestra estrategia competitiva (precio, calidad...). Las decisiones abarcaban desde la remuneración fija y variable de los profesionales o comerciales a la inversión en publicidad y demás determinantes de la cuota de mercado. En un principio arrastramos rentabilidades muy bajas alcanzando puntos negativos en varios periodos. No obstante, a medida que avanzaba el juego logramos incrementar considerablemente esta rentabilidad. Esta recuperación se debe a que logramos entender el comportamiento de las variables más importantes así como las interdependencias existentes entre ellas, ya que hay que tener en cuenta que una

medida tomada para conseguir un objetivo puede causar un efecto no deseado en el resto de variables. Al mismo tiempo, consideramos los retardos existentes en algunas decisiones. Una subida en el precio, por ejemplo, causa una reacción casi inmediata en el consumidor, pero no ocurre así con la inversión en publicidad o actuaciones encaminadas a aumentar la calidad puesto que tardan varios periodos en ser percibidas por el consumidor. No basta con ser atractivo en el mercado de productos o servicios si no que para alcanzar nuestros objetivos y cubrir nuestras necesidades es necesario incidir en el atractivo de la empresa en el mercado profesional ya que los recursos son limitados. Tras unas semanas desde el inicio del juego y gracias a nuestras políticas logramos desempeñar una gestión de la tesorería eficiente, por lo que conseguimos no entrar en descubierto ni recurrir a deuda. En esta materia hemos aprendido más de nuestros errores que de nuestros éxitos.

A pesar de que la metodología del MBA procura acercarnos a las exigencias y durezas del mercado laboral el mejor reflejo de todo esto lo han ofrecido los profesionales que han acudido al aula a relatarnos su experiencia profesional y en algunos casos incluso personal. Nos han hecho abrir los ojos, tanto en los que se refiere al éxito como al fracaso, han promovido el esfuerzo como condición necesaria para lograr nuestros objetivos y nos han animado a encaminar nuestra carrera hacia lo que realmente nos satisfaga y nos haga felices. En mi caso particular estas conferencias me han despertado la inquietud de emprender en un futuro.

Por todo lo que me han aportado y el privilegio que supone poder escuchar estas experiencias de la boca de grandes profesionales, la parte final de este trabajo se dedica a nombrar y sintetizar las principales ideas que me ha sido posible extraer de dichas conferencias. Cabe destacar que más que resumir el contenido de las mismas voy a centrarme en explicar lo que he observado en ellas y lo que me han aportado. Debido a las limitaciones de espacio he escogido tres de las conferencias para explicarlas de manera más extensa:

Trabe soluciones S.L. D. Sergio Barral: En esta sesión se ha puesto de manifiesto que las pequeñas empresas siguen teniendo un hueco en el mercado hasta el punto de llegar a competir con grandes organizaciones. Además el ponente nos ha hecho hincapié en la importancia del capital humano en la empresa, es decir, en aquellos recursos humanos que aportan valor a la organización. Por esto creen que una de las mejores prácticas a llevar a cabo por la empresa es tratar bien a los empleados de manera que se sientan a gusto y una pieza clave de la empresa. Es así como su rendimiento y el compromiso con la organización se incrementa. A parte de

establecer un salario proporcional a las tareas desempeñadas, dicho compromiso se puede lograr a través de un buen ambiente laboral, flexibilidad horaria etc. La presentación ha sido acorde con la filosofía de la empresa: amena, joven e innovadora.

“Importancia del modelo de negocio en la empresa actual.” D^a Lucía García: En esta conferencia se ha destacado la importancia de realizar un modelo de negocio para la organización ya que permite anticiparnos a los comportamientos del mercado y tener mayor capacidad de gestión. Para esto es necesario plantear unas hipótesis, es decir tener claro las variables “drivers” que nos afectan.

A pesar del peso del tema a tratar, lo que más me ha gustado es la presentación de las ideas de manera clara y directa. Me ha gustado ver como una mujer joven asume un papel tan relevante en una empresa como Reganosa ya que la realidad es que aún hoy en día contamos con claras desventajas frente al sexo masculino para acceder a ciertos puestos.

“Empleabilidad. Claves del éxito en la busca de empleo”. D^a Alejandra Mosteiro. Además de consejos relacionados con la elaboración de un currículum y el comportamiento en una entrevista de trabajo, en esta sesión se ha definido la necesidad del autoconocimiento. La importancia de esta idea recae en que si no nos conocemos a nosotros mismos es imposible que podamos demostrar nuestras habilidades y competencias. En la búsqueda de trabajo se suele generar un estrés emocional que puede desembocar en una baja autoestima. Este sentimiento crea dificultades a la hora de afrontar un proceso de selección ¿Cómo te vendes si tú no crees en ti?

Me ha interesado especialmente el contenido de esta conferencia ya que me encuentro en una situación de búsqueda activa de empleo. El hecho de no poder demostrar experiencia profesional me crea inseguridad a la hora de asistir a una entrevista y la búsqueda de empleo genera en mí el estrés emocional al que Alejandra ha hecho referencia. En el discurso de Alejandra me ha sido sencillo identificar mi hándicap a la hora de enfrentar un proceso de selección: Falta de confianza. Alejandra ha puesto a disposición de los alumnos del MBA un conjunto de actividades con el objetivo de que comencemos con el proceso de autoconocimiento.

Esta conferencia la hemos vivido de forma muy amena y participativa ya que además de la cercanía del tema, Alejandra ha sabido llevar el discurso de una manera admirable, de modo que se ponía en evidencia que verdaderamente cree en lo que nos estaba contando y que se dedica algo que realmente le gusta.

A continuación se da una breve descripción de alguna de las otras conferencias que se nos ha impartido durante el curso:

“Explicación de las experiencias del desarrollo de una empresa a partir de unos *spin-off* de la UDC”. D. Enrique Marcote: “Crea una empresa en la que te guste trabajar y lo más importante, en la que a otros les guste trabajar”

“Gestión de Proveedores”. D. Jorge Eiroa: La relación con los proveedores puede dotarte de ventaja competitiva. Los valores de una empresa deben centrarse en el trabajador, la innovación, el proveedor, los clientes y en una política de RSC.

“Procedimientos concursales”. D. Jaime Fernández-Obanza: En España no existe cultura concursal. En otros países es una forma de salir de una situación de crisis y sanear la empresa. En España este proceso se pospone demasiado tiempo.

“Integración del estudiante en el mundo laboral”. D. Miguel Bello y D. Vicente Bello: Somos como un producto en el mercado laboral, o somos mejores, diferentes o más baratos. Es importante trabajar en nuestro perfil profesional, diferenciarnos del resto.

“La gestión por competencias. La experiencia de Reganosa”. D. Emilio Brusquetas: Importancia del diccionario de competencias. Es necesario exigirnos a nosotros mismos, a los de nuestro alrededor y querer mejorar.

“Gestión del riesgo de crédito a clientes”. D^a María José Uzal: Para reducir la necesidad de circulante es necesario optimizar el proceso, involucrar al equipo comercial y llevar a cabo una revisión de los periodos medios de pago.

Grupo Torres y Saez. D. Enrique Sáez Ponte: Importancia del trabajo en equipo. Es necesario adaptarse para sobrevivir.

“Elaboración de un protocolo familiar”. D^a María Posada Enríquez. El protocolo es un proceso de comunicación y consenso en la toma de decisiones para promover una buena relación entre los miembros de la empresa. La empresa familiar implica mayores problemas que una empresa no familiar.

“Una experiencia de creación de una empresa de venta por Internet”. D. Alberto Torrón. Las empresas deben diferenciarse para ganar cuota de mercado. Debemos de salir de nuestra zona de confort para conseguir nuestros objetivos.

“Consultoría de Empresa Familiar”. D. D. Manuel Baldeana Garayo: Al pasar de primera a segunda generación el 50% de las empresas familiares desaparecen. Esto se debe a riesgos familiares como: Incorporación de familiares, despidos, sucesión, nepotismo... Para solucionar estos conflictos familiares es necesario estudiar cada caso ya que existe una solución para cada empresa.

D. Bernardo Sánchez Incera: Es necesario ver lo que tiene de valor y de distinto cada individuo. El contexto, la cultura, el entorno condiciona el comportamiento de los individuos.

“Génesis, desarrollo y planes futuros de la estrategia comercial de Bricoking”.
D. Juan José Jaén: Las claves del éxito son : Copiar al mercado, aprender de los que hacen mal los demás, buscar sinergias tanto para comprar como para vender mejor, buscar la eficiencia y tener presencia en China.

“Del éxito al concurso de acreedores”. **D. Luis Vilariño:** “Hay que fracasar para aprender”. En las situaciones de fracaso es necesario prepararse psicológicamente.

“La Auditoría y el Control Internos”. **D^a María Luisa Brant:** El control interno busca un equilibrio entre los beneficios que se pretenden y los riesgos que se está dispuesto a asumir. Tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

“La nueva logística en el Grupo Regueira”. **D. Ramón Regueira:** El punto clave de un negocio es su valor añadido. En su caso: Rapidez en la entrega, servicios de formación y financiación y apoyo informático sus clientes.

“La planificación financiera para la jubilación: una oportunidad para el emprendimiento”. **D. José Luis Calderón:** Debido a los cambios en la sociedad la planificación de la jubilación se ha convertido en una oportunidad de emprendimiento. No hay suficiente información acerca de las pensiones.

En el caso de que el máster no hubiese finalizado todavía, me gustaría desarrollar una tienda online más avanzada y profundizar más en la creación del blog. Como se ha mencionado en el apartado correspondiente, se ha presentado problemas con la creación de la web con Prestashop por lo que otro de los puntos que me gustaría haber podido desarrollar es la creación de una tienda online apoyada en esta plataforma.

La elaboración del presente trabajo me ha servido para sintetizar el trabajo realizado durante el curso, analizar el sector del comercio electrónico al que pertenece nuestra organización y me ha permitido reflexionar acerca de la aportación tanto a nivel personal como profesional ha supuesto para mí el MBA como la mejora de mis habilidades de trabajo en equipo y presentación de la información. En resumen, mi paso por el MBA me ha servido sobre todo para afrontar aspectos de mi personalidad, como es la timidez y la falta de confianza en mí misma. También me ha hecho reflexionar sobre la importancia de salir de la “zona de confort” por lo que he incluido en mis planes a medio plazo, desplazarme al extranjero durante una temporada con el objetivo de adquirir destreza en el inglés hablado.

Bibliografía

- Aguilar, J.C.(2006) .*Marco teórico 5 fuerzas de Porter*.
- Allen, D.A. & Gorgeon, A. (2003). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*.
- Baena, E.Sánchez ,J.& Montoya, O.(2003) *El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*.
- Confianza online. Recuperado el 21 de Mayo del 2015 en www.confianzaonline.es
- Dacasa. *Back Office*. <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress/wp-admin/>
- Dacasa. *Front Offic*. <http://mba201415.tfgudc.es/wordpress>
- Fransi, E. C. (2006). Universidad de Lleida. *La tienda en Internet: cómo diseñar y dar a conocer un establecimiento*
- Hosting diario. *El concepto de Hosting*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 en <http://hostingdiario.com/hosting/>
- Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (2010). *Guía sobre seguridad y privacidad en el Comercio Electrónico*. Recuperado el 12 de Abril de 2015 en http://www.inteco.es/guias/Guia_seguridad_privacidad_comercio_electronico
- Ministerio de industria turismo y energía. *Política de cookies*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 en <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/politica-cookies.aspx>
- Modejar J.A., Gómez M.A. & Lorenzo C. (2006). Universidad de Castilla la Mancha. *El entorno virtual y su influencia en el consumidor*.
- Montero, Y. (2002) No sólo usabilidad. *Introducción a la usabilidad*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 en http://www.nosolousabilidad.com/articulos/introduccion_usabilidad.htm
- Nieto, P. Universidad San Martín de Porres. *Nociones generales sobre el comercio electrónico*
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013* (ed. 2014). Recuperado el 12 de Abril de 2015 en http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI.*Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2012*. (ed. 2013). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014 en <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/estudio-b2c-2012-edici%C3%B3n->
- Oficina española de patentes y marcas. *¿Qué es un nombre de dominio?* Recuperado el 15 de Mayo de 2015 en http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos04.html.

- Oxford dictionaries. *Favicon*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 en <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/ingles/favicon>
- Packaging Works.*Box designer*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014 en <http://www.packaging-works.co.uk/BoxDesigner>
- PayPal. *Cómo funciona Paypal*. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 en <https://www.paypal.com>
- Porter, M.E.(2009) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Posso, C.M. (2005) *Caracterización de las barreras de entrada: un estudio para la industria caleña 1994-2002*.
- Profesional Hosting. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 en <http://www.profesionalhosting.com/>
- Puro Marketing. *Como el packaging puede determinar la decisión de compra*. Recuperado el 3 de Mayo del 2015 en <http://www.puromarketing.com/32/22819/como-packaging-puede-determinar-decisiones-compra.html>
- Puro Marketing. *La importancia del packaging en la decisión de compra*. Recuperado el 3 de Mayo del 2015 en <http://www.puromarketing.com/32/18146/importancia-packaging-decision-compra.html>
- Sajid Abad (2014). Online Business School. *El Comercio electronico 2014*. Recuperado el 13 de Abril de 2015 en http://www.italcamara.es.com/files/immagini_news_eventi/2014/Investigacion_OBS_El_Comercio_Electronico_2014.pdf
- Serviweb. *¿Qué es un dominio?* Recuperado el 15 de Mayo de 2015 en <http://www.serviweb.net/dominios/queesundominio.php>
- Serviweb. *¿Tipos de dominio?* Recuperado el 15 de Mayo de 2015 en <http://www.serviweb.net/dominios/tiposdedominios.php>
- TyD consultores. *Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI): Ley 34/2002, de 11 de julio*. Recuperado el 23 de Abril del 2015 <http://www.tyd.es/pdfs/Obligaciones%20LSSI%20resumen.pdf>
- TyD consultores. *Resumen legislación protección datos carácter personal (LOPD)*. Recuperado el 23 de Abril del 2015 <http://www.tyd.es/pdfs/Obligaciones%20LOPD%20resumen.pdf>
- Valero, M. Cinco Días. *Cinco motivos por los que comer productos ecológicos*. Recuperado el 27 de mayo del 2015 en http://cincodias.com/cincodias/2015/04/27/finanzas_personales/1430151566_146927.html