



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Marketing e investigación
de mercados**

**Análisis de un modelo de
negocio mediante dropshipping**

Presentado por:

Sara Fraile Rodríguez

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 28 de enero de 2020

RESUMEN

Este nuevo modelo de negocio conocido como Dropshipping cuenta en la actualidad tanto con gente afín como con gente que no es tan favorable. Como todo en la vida, tiene sus ventajas: la inversión a realizar es mínima y además las tareas básicas a realizar se reparten por lo que se reduce considerablemente el esfuerzo; y tiene sus desventajas: es necesario tener claro el mercado en el que vamos a emprender, hay que realizar un gran esfuerzo de marketing y publicidad para darnos a conocer y hay que crear buenas relaciones tanto con los socios claves como con los cliente.

Todo esto es mucho más fácil de ver con la utilización del Modelo Canvas para la definición del modelo de negocio. De esta manera podemos determinar: a quién ayudas, cómo te relacionas, cómo te conocen y qué medios utilizas, qué ayuda ofreces, qué haces, quién eres y qué tienes, quién te ayuda, qué obtienes y qué das.

Como ya hemos dicho este modelo puede tener diferentes caras, por ello (dejando de lado los pros y los contras) para obtener el éxito es necesario esfuerzo y dedicación en el trabajo, y los resultados no tardarán en llegar.

Palabras clave: Dropshipping, Modelo de negocio, Business Model Canvas,

Códigos JEL: M31, M13, M21

SUMMARY

This new business model known as Dropshipping currently has both like-minded people and people who are not so favorable. Like everything in life, it has its advantages: the investment to be made is minimal and the basic tasks to do are distributed so that the effort is considerably reduced; and it has its disadvantages: it is necessary know about the market in which we are going to invest, we must make a great marketing and publicity effort to make ourselves known and we must create good relationships with both the key partners and the customers.

All this is much easier to see with the use of the Canvas Model for the definition of the business model. In this way we can determine: who you help, how you relate, how they know you and what means you use, what help you offer, what you do, who you are and what you have, who helps you, what you get and what you give.

As we have said, this model can have different faces, so (leaving aside the pros and cons) to obtain success, effort and dedication at work are necessary, and the results will not take long to arrive.

Keywords: Dropshipping, Business model, Business Model Canvas

JEL codes: M31, M13, M21

INDICE

1. Introducción, presentación del proyecto	5
2. Algunos conceptos previos	6
3. ¿Qué es el dropshipping?.....	7
3.1. Ventajas y desventajas	9
4. Descripción de la empresa	14
4.1. Identificación del proyecto.....	14
4.2. Modelo Canvas	19
5. Conclusiones	29
6. Referencias bibliográficas. Documentos electrónicos.....	31
6.1. Bibliografía	31
6.2. Webgrafía.....	31

1. Introducción, presentación del proyecto

En la actualidad las nuevas tecnologías envuelven nuestra vida y cambian nuestros hábitos. Todos estos avances tecnológicos han afectado también de manera positiva al comercio, concretamente podemos observar un gran crecimiento del comercio electrónico o e-commerce en los últimos años (en España concretamente ha aumentado un 7,7% de las ventas totales del país entre 2008 y 2017, y un 5,9% en las compras online realizadas sobre el total, según Pérez (2019)). Por ello no es de extrañar que los métodos de venta online evolucionen, mejoren o se creen nuevos métodos como es el caso del modelo de negocio que vamos a desarrollar: el dropshipping.

Este modelo ha triunfado a lo largo de los años debido a las facilidades que presenta a la hora de emprender un negocio, sin embargo también hay que tener en cuenta la estrategia a seguir y todo el esfuerzo que hay que realizar para llegar a triunfar con este tipo de negocio.

Una de las principales causas de su éxito se debe a que la inversión inicial es mínima, lo cual beneficia en gran medida a cualquier persona que quiera emprender un negocio sin grandes riesgos. La inversión se reduce al mantenimiento de una conexión a internet, la creación de una página web y la contratación de algún empleado en caso de ser necesario. Además tampoco es necesaria la existencia de un almacén que incremente los costes del empresario, ya que se vende a través del proveedor, actuando nosotros simplemente de intermediarios.

Debido a lo novedoso del modelo y a todas las ventajas que presenta, he decidido que este trabajo de fin de grado consista en el análisis y desarrollo del modelo de negocio mediante dropshipping en un sector concreto del mercado: la moda retro femenina online.

2. Algunos conceptos previos

En la creación de una empresa mediante dropshipping, al igual que en la creación de cualquier empresa ya sea mediante métodos online o no, es necesario llevar a cabo un plan de viabilidad. Respondiendo a la pregunta: ¿qué es un plan de viabilidad?, podríamos decir, de acuerdo con María Montero (2017), que es el documento que debería realizar todo emprendedor para planificar, evaluar y controlar los diferentes aspectos del negocio desde la idea hasta la puesta en marcha del negocio. De esta manera se podrá comprobar si la idea es viable tanto técnica como económicamente y por tanto si tiene posibilidades de un crecimiento a largo plazo.

Las fases con las que debe contar todo plan de viabilidad son las siguientes:

- Definición de la actividad a realizar (especialmente en empresas que se lanzan)
- Estudio de Mercado: para definir el público objetivo y poder determinar cómo se va a poder vender el producto.
- Plan de marketing: gracias al cual se podrá analizar la situación de la empresa, los objetivos que se busca conseguir y los pasos a seguir para ello.
- Análisis rentabilidad financiera y económica: con el tendremos una previsión de la rentabilidad de la empresa, es decir de los posibles gastos y de los posibles ingresos.

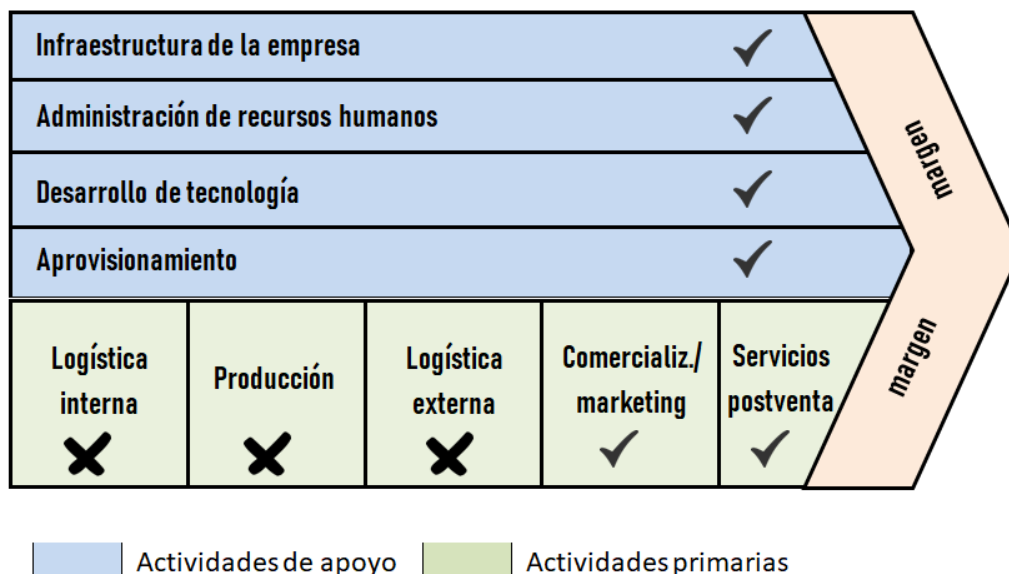
En este trabajo nos vamos a centrar en la definición de la actividad y en el plan de marketing, ya que gran parte del éxito de una empresa se debe a estas dos fases (en muchas ocasiones los negocios no triunfan debido a la falta de relación entre la idea y los objetivos y recursos de los que se dispone) y debido a la extensión de este trabajo no quedaría coherente hablar del resto de fases sin realizar un análisis en profundidad.

3. ¿Qué es el dropshipping?

El comercio online lleva muchos años en fuerte expansión (“La facturación del comercio electrónico en España ha aumentado en el primer trimestre de 2019 un 22,2% interanual hasta alcanzar los 10.969 millones de euros, según los datos de la CNMC hasta el primer trimestre de 2019” (El País, 2019)), sin embargo el dropshipping puede ser considerado como un pequeño desconocido dentro de este mundo. A pesar de ser una de las formas empresariales más desconocidas hay que mencionar que ha ganado mucho peso en los últimos meses debido a las múltiples ventajas que presenta y la facilidad de puesta en marcha: la crisis económica iniciada en 2008 ha resultado un factor dinamizador de este modelo de comercialización, pues el sistema de dropshipping parece crecer de manera paralela y proporcional al crecimiento de las transacciones de comercio electrónico (Kaluzhsky, 2014).

El sistema de venta mediante dropshipping consiste en una tienda online en la que no somos dueños del producto, sino que mantenemos una función de intermediarios entre proveedor y cliente, siendo este primero el encargado de enviar el producto (en este modelo de negocio la mayoría de las veces se recurre a proveedores de Aliexpress, ya que es una plataforma que cuenta con infinidad de productos a precios muy reducidos). De esta manera, la empresa no cuenta con costes ni de almacenamiento ni de transporte. Si lo analizamos desde el punto de vista de la cadena de valor de Porter (2010) este modelo puede ser muy beneficioso ya que cuenta con una gran ventaja competitiva debido a la ausencia de tres de las cinco actividades primarias que debe llevar a cabo una empresa (logística interna, producción y logística externa). La cadena de valor habla de la división de la empresa en las actividades fundamentales que hay que llevar a cabo para vender un producto o servicio, y estas a su vez se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo, como aparece representado en la tabla 1 (Porter; 2010, pp.67):

Tabla 1: Cadena de valor de Porter



Fuente: elaboración propia

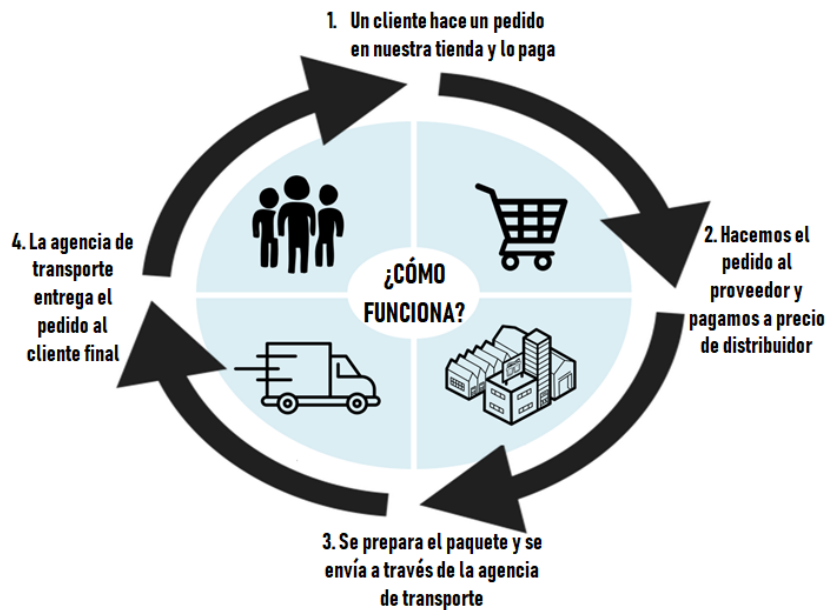
Al analizar la cadena de valor identificamos las ventajas competitivas que presenta una empresa, ya que cada actividad añade valor a la empresa aunque también supone un coste. La diferencia entre estos dos conceptos, es decir, el valor que ofrecemos traducido en la cantidad de dinero que nuestros clientes están dispuestos a pagar por el producto, y los costes que tenemos, es el margen de beneficios que vamos a obtener. Puesto que nuestro modelo de dropshipping elimina los costes de tres de estas actividades pero manteniendo el valor que aportan vemos que es aquí donde reside una de nuestras mayores ventajas competitivas.

Sin embargo, entre todas estas ventajas podemos observar un inconveniente resultante de no poseer el producto ya que de esta manera dependemos directamente del proveedor, lo que nos hace un poco más vulnerables. Para solucionar este problema se debe de crear una relación de colaboración entre proveedor y empresario. De esta manera la cadena de valor clásica se “reparte” entre las dos empresas dedicándose cada una de ellas a lo que “hace mejor”. Así tanto el propietario del eCommerce como el proveedor obtienen beneficios, ya que el primero obtiene un beneficio económico resultante de la diferencia entre el precio al que vende el producto el proveedor y el precio que establece él en su página; y por otro lado el proveedor obtiene un beneficio

debido al aumento de las ventas sin aumentar el esfuerzo de comunicación o gestión de la tienda online.

En el siguiente gráfico puede verse claramente el funcionamiento de este modelo de negocio:

Imagen 1: funcionamiento del dropshipping



Fuente: elaboración propia

3.1. Ventajas y desventajas

Como todo modelo de negocio este también presenta ventajas y desventajas.

La principal ventaja que presenta la creación de una empresa mediante dropshipping es la inversión limitada que hay que realizar ya que tiene muchos menos costes que los de la creación de una empresa convencional, al no contar con los gastos de inventario, almacenamiento, ni envío (gracias a esto contamos con una gran ventaja competitiva según el modelo de la cadena de valor de Porter como ya hemos mencionado anteriormente). La inversión se reduce a la creación de la tienda, las estrategias de comunicación y a la obtención de herramientas para impulsar las ventas. Además el stock es ilimitado siempre y cuando se haya llevado a cabo la

elección del proveedor de manera correcta, es decir, un proveedor fiable y de tamaño aceptable.

Es importante mencionar también la alta escalabilidad de la empresa debida a que el empresario no tiene que llevar a cabo la distribución de los productos, y como consecuencia se puede centrar en la captación de clientes y en la gestión de la página web, por lo que la empresa puede crecer de manera más rápida.

Las dos últimas ventajas a mencionar las observamos si comparamos este modelo de negocio con otros dos modelos muy en auge en la actualidad: el *marketing de afiliados*, que según Rubén Alonso (2014), consiste en la “promoción de productos de otras empresas o personas a cambio de una comisión por cada venta realizada a clientes remitidos por ti”. Es decir, que si consigues promocionar un producto, atraer clientes hacia una empresa y conseguir que compren te llevas una comisión por cada producto. El segundo modelo a comparar es el *e-commerce con marca* que consiste en la creación de una tienda online con marca propia que se encarga de producir y distribuir ella misma los productos, lo que permite que se cree un mayor valor percibido entorno a ella.

En primer lugar comparando el dropshipping con el *marketing de afiliados* podemos ver que en nuestro modelo de negocio (que definiremos con precisión más adelante) podemos asegurarnos el cierre de la venta, mientras que en el *marketing de afiliados* a pesar de ser un modelo de negocio muy sencillo, esto no es posible. En segundo lugar, comparándolo con el *e-commerce con marca* vemos que el dropshipping presenta una mayor facilidad de creación y destrucción, lo que nos permite en caso de fallo del negocio, probar con otros diferentes.

Algunas de las desventajas podemos analizarlas a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter que nos permite ver cuáles son las oportunidades y las amenazas de una empresa.

En cuanto a las desventajas la principal que nos vamos a encontrar es el aumento de la rivalidad ya que en la actualidad encontramos una gran cantidad

de competidores dentro de nuestra misma industria, al igual que una gran cantidad de competidores potenciales que pueden entrar en el futuro, lo que implica una fuerte amenaza y una debilidad para nosotros. Todo esto se traduce en que los clientes se van a encontrar gran cantidad de tiendas donde pueden adquirir el mismo producto e incluso a un precio inferior. Nosotros a través de nuestro negocio dropshipping tenemos que lograr ofrecer un producto a un precio razonable (pero superior al de nuestro proveedor) aportando a su vez un valor añadido gracias a la accesibilidad y el diseño de la página web. Por ello se debe realizar un gran esfuerzo para desarrollar una buena estrategia híbrida de relación calidad-precio.

Atraer tráfico a la página web para que finalmente se realice la compra es una de las piezas fundamentales del dropshipping por lo que es recomendable la utilización del SEO (Search Engine Optimización) que consiste en una herramienta de marketing gratuita dentro del SEM (Search Engine Marketing). Cuando hablamos de SEM hablamos de todas aquellas acciones destinadas a aumentar la visibilidad y accesibilidad de las páginas web a través de los buscadores, mientras que el SEO se centra sólo en el posicionamiento dentro del buscador para dar más visibilidad al sitio web.

Por otro lado el segundo de los inconvenientes que podemos encontrar se trata de una de las cinco fuerzas del modelo de Porter (1980): el poder de negociación de los proveedores. Esto se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Navas, Guerras, 2016, pp.113). Se trata realmente de una amenaza ya que supone un menor margen de beneficio debido a que en este modelo de negocio el margen de beneficio depende del margen que el proveedor ofrezca, ya que a pesar de que el empresario tenga la capacidad para establecer el precio que quiera, este debe ser lógico en el mercado.

Tabla 2: circunstancias que afectan al poder de negociación

CIRCUNSTANCIAS QUE AFECTAN AL PODER DE NEGOCIACIÓN	
•	La concentración del grupo de proveedores
•	Influencia y capacidad de negociación de proveedores
•	Diferenciación del producto-input
•	Escasa importancia del cliente para el proveedor
•	Importancia del producto para la empresa
•	Nivel de información del proveedor

Fuente: elaboración propia

Como vemos en la tabla 2, hay dos factores que hacen que nuestro proveedor sea una amenaza y le dan a él una ligera ventaja en la negociación del precio final, que va a determinar en gran medida nuestro margen de beneficio: **la escasa importancia que supondríamos nosotros para el proveedor** (ya que él cuenta con numerosos compradores), y al contrario, **la importancia del producto que él vende para nosotros** (ya que es recomendable contar únicamente con un proveedor elegido tras una exhaustiva búsqueda, como hablaremos más adelante).

Para defendernos de estas amenazas es clave que exista una relación de colaboración entre empresario y proveedor como ya hemos mencionado. Si esta relación es buena se pueden crear acuerdos con los que ambos salimos ganando ya que el proveedor aumenta sus ventas sin necesidad de aumentar sus esfuerzos de marketing, y nosotros obtenemos unos beneficios económicos con unos costes muy reducidos.

Por otro lado, en el resto de aspectos nosotros obtenemos ventaja ya que hay una gran concentración de proveedores al ser un sector muy explotado y expandido (el sector textil online); la influencia y capacidad de negociación del proveedor no debería ser tampoco ningún problema ya que los precios ya están establecidos por el mismo; tampoco hay diferenciación del producto ya que son artículos muy comunes y muy producidos en los que es difícil destacar; y por último el nivel de información con el que contamos ambos es similar en un principio por lo que ninguno de los dos obtendría beneficio por ello.

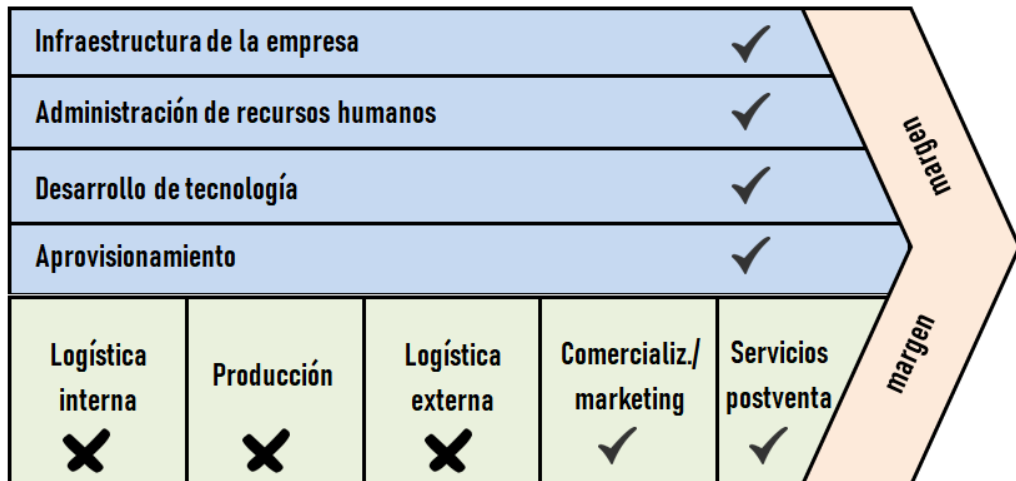
Por último nos encontramos con la dificultad para encontrar un proveedor de calidad. Una de las mayores ventajas de este modelo que era la no posesión del producto se puede volver en nuestra contra y transformarse en una pequeña amenaza, como ya hemos dicho anteriormente, cuando hablamos de la elección del proveedor. Esto es debido a que dependemos totalmente de él, por ello es fundamental hacer una búsqueda rigurosa para encontrar el proveedor que ofrezca las mejores condiciones de envío y de calidad de los productos. Para llevar un control sobre este aspecto es recomendable realizar encuestas de satisfacción a los clientes sobre el producto y la calidad del envío (coste, tiempo etc.)

Por tanto, acudiendo de nuevo a la cadena de valor de Porter (2010), vemos que las acciones fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa son las siguientes:

- En cuanto a la infraestructura de la empresa todo lo relacionado con la planificación, control, organización, contabilidad etc.
- Relacionado con la administración de los recursos humanos encontramos la búsqueda de proveedor y de todo tipo de sujetos útiles en el desarrollo de nuestra empresa, como puede ser un técnico de la plataforma, personal de marketing etc.
- El desarrollo de la tecnología, en nuestro caso relacionado con la creación de la página web y con el posicionamiento de la misma, actividad clave que va a hacer que atraigamos a más o menos clientes.
- La cuarta de las actividades de apoyo pero no menos importante es el aprovisionamiento, que en nuestro caso es reducido ya que solo necesitamos una conexión a internet, una plataforma online o página web, un proveedor, y los trabajadores que sean necesarios a mayores.
- Dentro de las actividades primarias nos encontramos con la comercialización y el marketing de la empresa, es decir, debemos llevar a cabo un buen servicio de compra y mantener una política de precios competitiva.
- Finalmente nos encontramos con el servicio postventa, que en nuestro caso consiste en asegurarnos de la satisfacción de nuestros clientes, ya

que las condiciones y los términos para la devolución de los productos son establecidos por el propio proveedor. Esta es una actividad fundamental que nos permite crear una buena imagen en torno a nuestra empresa que nos permite diferenciarnos.

Tabla 3: Cadena de valor de Porter



■ Actividades de apoyo ■ Actividades primarias

Fuente: elaboración propia

4. Descripción de la empresa

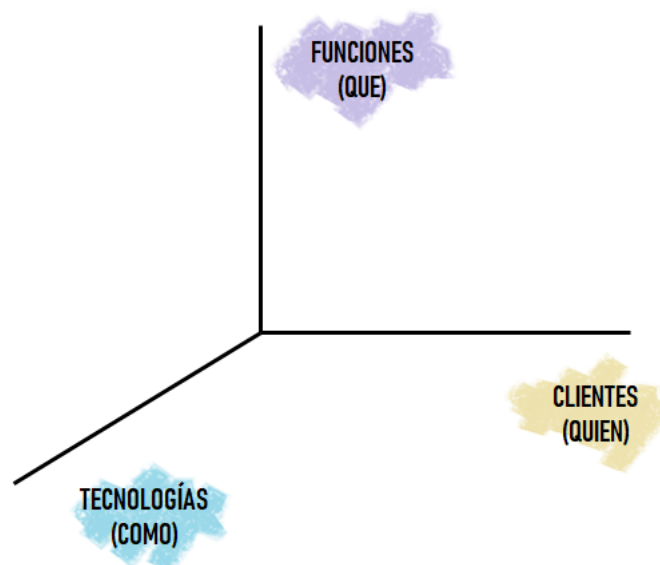
4.1. Identificación del proyecto

Antes de emprender un negocio una de las actividades clave a realizar es la de determinar el sector industrial en el que nos vamos a instalar, ya que es imprescindible conocer el entorno competitivo en el que nos vamos a encontrar: los competidores y los límites de la industria. En primer lugar debemos decidir qué actividad vamos a realizar, es decir, el sector industrial definido como “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro” (Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, 2013, pp. 47).

Nuestra empresa se va a ubicar dentro del sector servicios, más concretamente en el subsector de la moda femenina: camisetas, jerséis y sudaderas. Las tres dimensiones del sector que plantea Abell (1980) nos permite delimitar y conocer el entorno competitivo que hemos mencionado anteriormente. Estas tres dimensiones son:

- El **grupo de clientes** (quien), es decir, a los individuos a los que se dirigen los productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades.
- Las **funciones atendidas** del clientes (que), que hace referencia a las necesidades del cliente que logramos cubrir con nuestro producto o servicio.
- Las **tecnologías empleadas** (como), referente a como se cubrirán las necesidades de los clientes.

Gráfico 1: las tres dimensiones de Abell



Fuente: elaboración propia

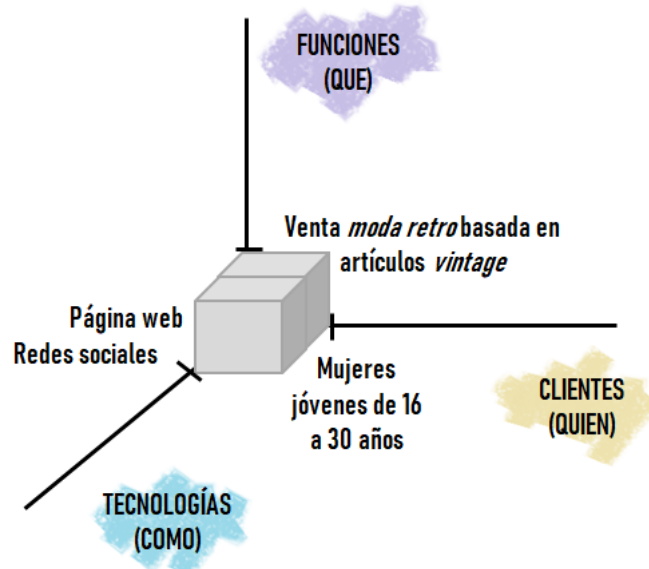
Para superar la alta competencia de este sector hemos decidido centrarnos solo en un pequeño segmento.

En primer lugar la función por la que nos hemos decantado es la de la venta de productos de *moda retro* basada en artículos *vintage*, ya que es un estilo mucho menos explotado dentro de la venta de productos textiles, que es difícil encontrar en las tiendas convencionales, pero que en los últimos años está teniendo un fuerte repunte en su demanda. Por tanto nuestra misión es acercar este tipo de productos a nuestro público objetivo sin que tenga que hacer un gran esfuerzo de búsqueda. De esta manera nos abrimos hueco en un sector con una fuerte competencia.

En segundo lugar respondiendo a quién vamos a vender estos productos podemos decir que nos hemos focalizado en las mujeres jóvenes de 16 a 30 años ya que este es el grupo de clientes que consideramos que más va a demandar este tipo de productos, al tratarse de una moda juvenil. En un futuro no se descarta ampliar el grupo de clientes introduciendo también ropa para hombres jóvenes de una edad comprendida entre los 16 y 30 años.

En tercer y último lugar hablamos de la tecnología que vamos a emplear para llevar a cabo esta función y cubrir las necesidades de nuestros clientes. Puesto que se trata de un negocio mediante dropshipping las únicas tecnologías que vamos a necesitar son la página web y las redes sociales, que nos permiten estar en continuo contacto con nuestros clientes y con nuestro proveedor.

Gráfico 2: las tres dimensiones de Abell para nuestro negocio



Fuente: elaboración propia

La decisión de escoger el sector de la moda retro, femenina y online para nuestro negocio se llevó a cabo después de realizar un análisis de la estructura de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

En cuanto a las amenazas que presenta nuestro sector podemos encontrar que se trata de una industria muy fragmentada, ya que hay un gran número de

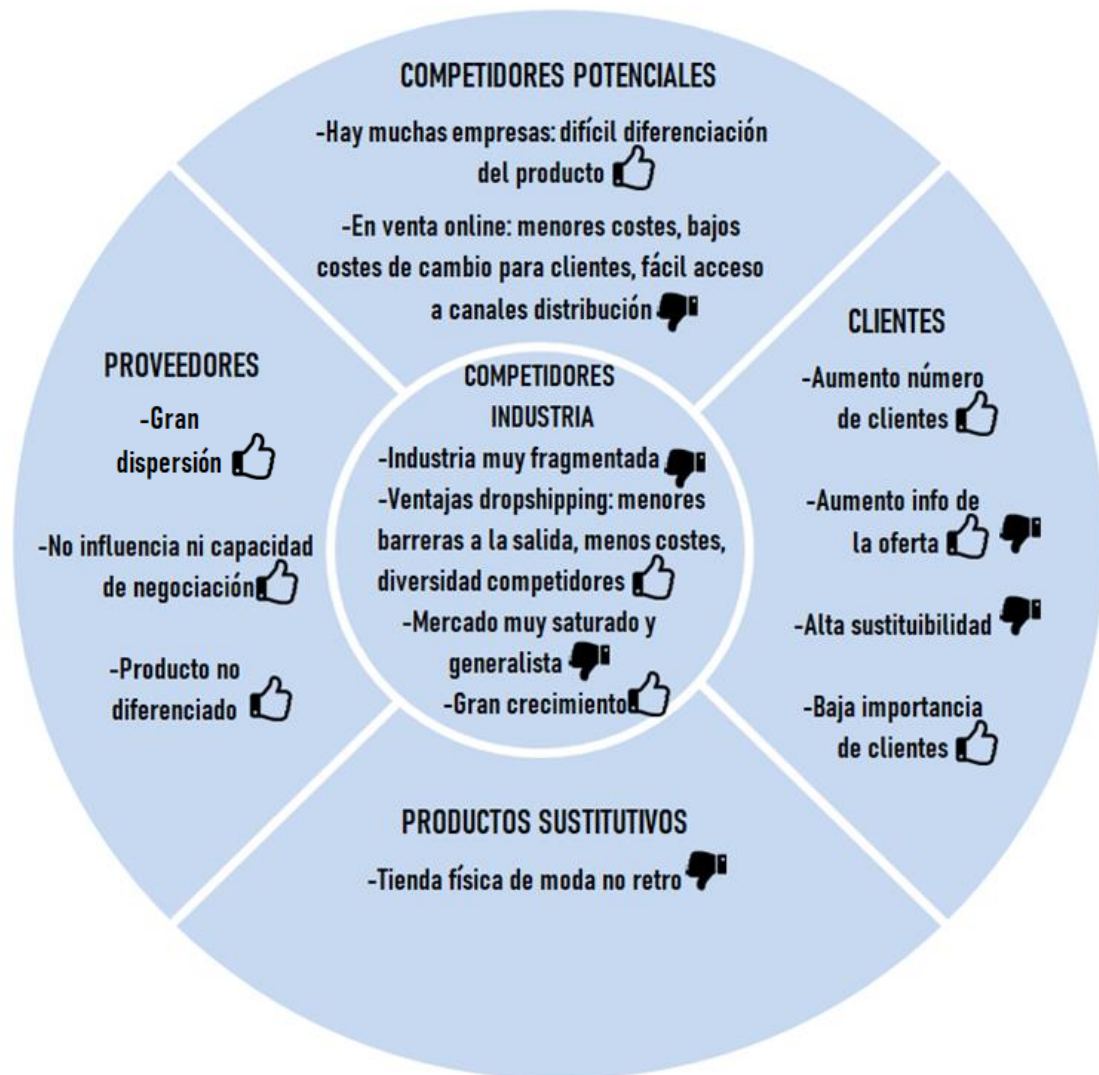
competidores y debido a los avances de las tecnologías y a los nuevos modelos de negocios estos siguen en crecimiento. La venta online, que como hemos dicho está en auge, es la causante también de que los competidores potenciales también supongan una amenaza, ya que cuentan con una ventaja en costes, los costes de cambio para los clientes son mínimos y el acceso a los canales de distribución es cada vez más sencillo. Finalmente nos encontramos con que el mercado es muy saturado y generalista debido a la dificultad que presenta la diferenciación en este tipo de productos. Esto hace que los clientes no sean fijos ya que hay una alta sustituibilidad y que circule mucha más información de la oferta. Para combatir estos problemas debemos especializarnos al máximo tanto en el tipo de producto como en el público objetivo, de ahí que hayamos escogido un producto que con una alta demanda no es fácil de encontrar.

Sin embargo este sector presenta a su vez muchas oportunidades, sobre todo centrándonos en la forma de negocio que estamos desarrollando: el dropshipping.

En primer lugar, a pesar de ser un sector fragmentado y con una alta competencia, presenta también un gran crecimiento. Los artículos de ropa son los que presentan un mayor número de ventas online en todo el mundo. Su crecimiento a lo largo de los años se debe a la mejora en la política de devolución de los productos, lo que aumenta la confianza de los clientes hacia la página web y por consiguiente las compras. Por otro lado, hoy en día la tecnología permite a los clientes apreciar cada vez mejor cómo son los productos y permite una comunicación fluida empresario-cliente que mejora las relaciones y que impulsa a la adquisición final. Además al tratarse de una empresa mediante dropshipping contamos también con ventaja por un menor número de barreras de salida y una menor estructura de costes. En segundo lugar y en relación con los proveedores, estos no suponen ninguna amenaza como ya hemos mencionado con anterioridad ya que hay una gran dispersión de los mismos, no tienen una fuerte influencia ni capacidad de negociación y los productos que venden no están diferenciados. En tercer y último lugar, haciendo referencia a los clientes podemos decir que el número de los mismos

está en aumento y que el aumento de la información que tienen en su poder en la actualidad debido a las nuevas tecnologías al igual que es un aspecto en contra también lo es a favor, ya que de esta manera podemos llegar a más público.

Gráfico 3: modelo de las 5 fuerzas de Porter para nuestro negocio



Fuente: elaboración propia

Por todo esto consideramos que una de las mejores maneras de instalarse en este sector es a través de la creación de una empresa mediante dropshipping ya que presenta las grandes ventajas de no tener costes ni de almacenamiento ni de distribución, pudiéndonos centrar en la captación de clientes, en dar visibilidad a la página web y en crear una fuerte relación de confianza con el

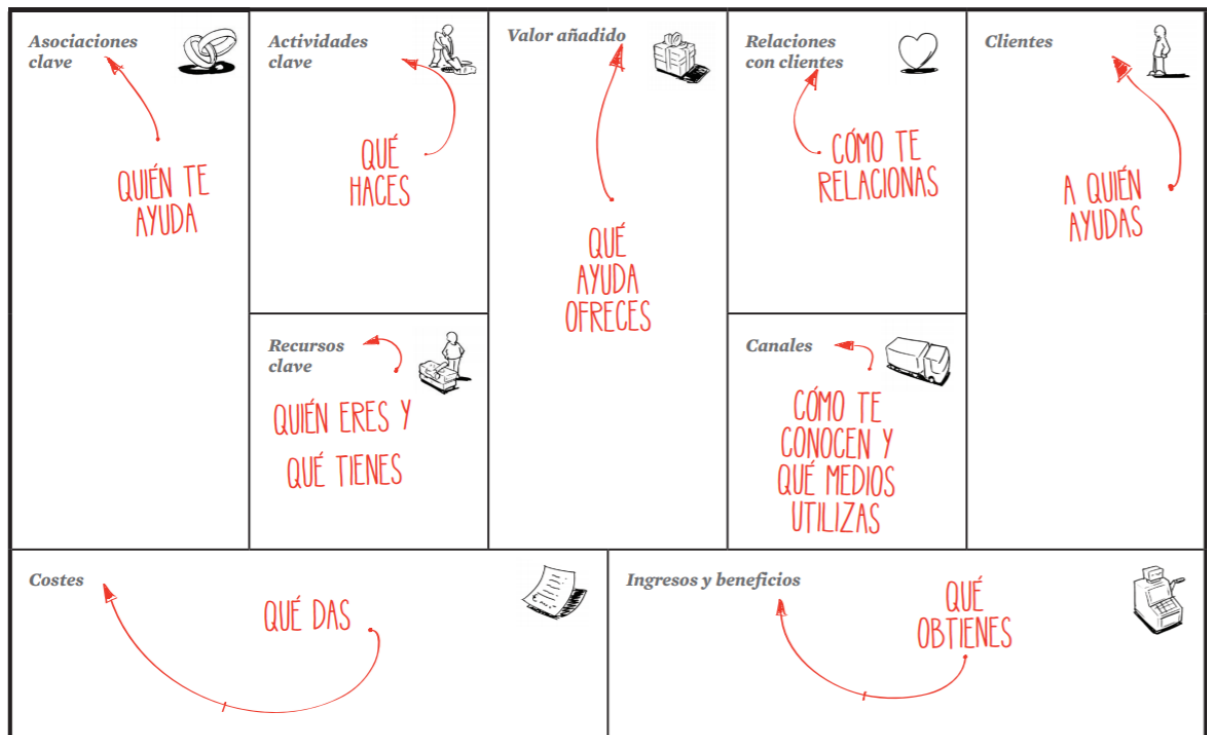
cliente. Todo esto nos va a permitir que a pesar de ser una empresa nueva dentro de un mercado tan grande podamos diferenciarnos y crecer poco a poco.

A continuación vamos a utilizar el modelo Canvas para poder definir el modelo de negocio de manera simplificada.

4.2. Modelo Canvas

Como vemos en la tabla 4, el modelo Canvas es una herramienta que nos permite crear un modelo de negocio simplificando las cuatro grandes áreas de una empresa (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) que a la vez se dividen en nueve áreas: segmentos de clientes, relación con los clientes, canales, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave, fuente de ingresos y estructura de costes.

Tabla 4: Modelo Canvas



Fuente: "Tu modelo de negocio" Tim Clark

Se trata de un modelo novedoso ya que apareció en el 2010 en el libro “Generación de modelos de negocio” de Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Cuenta con numerosas ventajas, como por ejemplo:

-Es un método muy visual que permite en todo momento apreciar una visión global de la empresa.

-Da lugar al trabajo en equipo y lo refuerza, ya que es un modelo que se desarrolla en grupo a partir de las ideas que aporten todos.

-Consiste en un modelo sencillo, intuitivo y entretenido que facilita el complejo proceso de crear un modelo de negocio.

A continuación vamos a desarrollar nuestro modelo de negocio (la creación de una empresa mediante dropshipping) a través de este modelo Canvas:

- Segmentos de clientes.

Este módulo se basa en los grupos de clientes a los que nos vamos a dirigir. “Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo” (Alex Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, pp. 20).

Por tanto el mercado al que nos dirijamos es un aspecto fundamental a definir ya que influye directamente en el modelo de negocio e incluso en el tipo de producto que vamos a vender. A la hora de ponernos manos a la obra hay que tener en cuenta que hay diferentes tipos de segmentos de mercado (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2010): los mercados de masas, que se centran en el público general; el nicho de mercado, que atiende a segmentos específicos y especializados; el mercado segmentado, cuando nos dedicamos a varios segmentos de mercados con necesidades ligeramente diferentes; el mercado diversificado,

cuando se atiende a varios segmentos totalmente diferenciados; y finalmente las plataformas multilaterales, cuando nos dirigimos a varios segmentos totalmente independientes.

En nuestro caso, puesto que el sector de la moda es muy amplio, es necesario llevar a cabo una especialización tanto de producto como de segmento de clientes. Por ello nos vamos a centrar en el siguiente segmento del mercado: mujeres jóvenes de 16 a 35 años, debido a que consideramos que es el segmento de clientes que más interés muestra por este tipo de ropa.

- Relación con los clientes.

Esta decisión es también de gran importancia ya que la relación que se establezca con los clientes tiene que ir acorde con la personalidad de la empresa y la imagen que se quiera dar.

“Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, y estimulación de ventas (venta sugestiva)” (Alex Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, pp. 28).

Como ya hemos mencionado el sector de la moda *retro* basada en artículos *vintage* presenta una alta competencia, y uno de los pocos aspectos en los que se puede diferenciar nuestra empresa es a través del trato con los clientes. Se tiene que llegar al mayor número de clientes posibles (captación de clientes), generar una fuerte confianza y una alta satisfacción en el proceso de compra que haga que adquieran en tu página el producto (fidelización de los clientes).

Podemos encontrar varias categorías de relaciones con clientes: la asistencia personal basada en la interacción humana; la asistencia personal exclusiva, cuando te dedicas en exclusiva a un cliente durante un largo periodo; el autoservicio, en el que solamente se prestan los medios necesarios para realizar la compra; los servicios automáticos que son una forma de autoservicio pero ofreciendo servicios personalizados

a los clientes; las comunidades en línea que permiten incrementar la relación empresa-cliente y las relaciones entre los clientes; y finalmente la creación colectiva, muy en auge actualmente, que permite la colaboración de los clientes con las empresas.

Centrándonos ya en nuestro modelo de negocio podemos decir que vamos a llevar a cabo una relación de autoservicio online a través de la página web y una relación personalizada e intensa a través de las redes sociales. Hemos tomado estas decisiones debido a que el modelo de negocio mediante dropshipping se basa en la venta online y esto es lo que nos permite el ahorro de muchos costes. Por ellos nosotros simplemente presentamos los productos en la página web y es el mismo cliente el que realiza la compra. Para contrarrestar la falta de personalización de esta forma de venta hemos decidido utilizar las redes sociales (tan en auge en estos momentos), para mantener un mayor contacto con los clientes, saber sus opiniones, aportar información sobre los productos, responder todo tipo de dudas etc.

- Canales.

Tenemos que tener en cuenta a través de qué canales vamos a hacer llegar el producto al cliente y a través de qué canales va a poder adquirirlo. “Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Alex Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, pp. 26). A continuación se adjunta una tabla con los tipos de canales que podemos encontrar:

Tabla 5: tipos de canales del mercado

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	<i>Equipo comercial</i> <i>Ventas en internet</i> <i>Tiendas propias</i>					
Socio	Indirecto					
	<i>Tiendas de socios</i> <i>Mayorista</i>					

Fuente: “Generación de modelos de negocio”, Alex Osterwalder e Yves Pigneur

El aspecto de la distribución o entrega es algo fundamental a desarrollar en este punto, sin embargo, en un modelo de negocio mediante dropshipping como es el nuestro esta parte no es necesaria, ya que es el proveedor el que se encarga de ello como ya hemos mencionado.

Por tanto nosotros nos vamos a centrar en canales propios y directos a través de los cuales llevamos a cabo las fases de información, evaluación, compra y postventa: vamos a vender los productos a través de la página web, vamos a estar en continuo contacto con nuestros clientes a través de social media como es el Instagram y vamos a realizar encuestas de satisfacción tanto vía email como por redes sociales. Esta última parte es fundamental ya que gran parte del éxito de nuestra empresa va a depender de la visibilidad que le demos y de la satisfacción de los clientes.

- Propuesta de valor.

Este es un aspecto fundamental en una empresa de dropshipping ya que se trata de definir lo que te diferencia de los demás, y lo que va a hacer que los clientes compren en tu tienda y no en las de la competencia. “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Alex Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, pp. 23). En otras palabras: se trata de tu ventaja competitiva frente al resto.

Alguno de los aspectos que hace que se cree valor son: la novedad, la mejora del rendimiento, la personalización del producto o servicio, «el trabajo hecho », el diseño, la marca, el precio etc.

En nuestro caso se trataría de una ventaja de transacción ya que hacemos más accesible el producto a los clientes. Como ya hemos dicho, cuando se trabaja mediante dropshipping la mayoría de las veces se recurre a proveedores que pertenecen a la plataforma de aliexpress: página que cuenta con infinidad de productos ordenados sin sentido y de manera caótica, lo que dificulta la búsqueda de un producto y lo desprestigia. Sin embargo nosotros seleccionamos determinados productos y los establecemos en una página web facilitando a los

clientes la búsqueda, utilizamos diferentes técnicas del marketing para publicitar esos productos y acercarlos al público objetivo, y de esta manera le damos un valor añadido.

- Actividades clave.

En este apartado hay que establecer de manera simplificada todas las actividades necesarias para llevar a cabo tu propuesta de valor.

Nos encontramos con tres tipos de actividades clave: la producción, relacionada con el diseño, la fabricación y la entrega de los productos; la resolución de problemas, o dicho de otra manera, la búsqueda de soluciones de manera individual para cada cliente; y finalmente las actividades de plataforma/red, es decir que los modelos basados en plataformas dependen 100% de las actividades relacionadas con ellas (la gestión de la misma, la prestación de servicios, las redes ect).

En nuestro caso nos encontramos únicamente con actividades de plataforma o red: se reducen a la creación y la gestión de la página web, a la tramitación de los pedidos y a las actividades de marketing y publicidad pertinentes para llegar a nuestro público objetivo.

- Recursos clave.

Es importante tener en cuenta y analizar los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial ya que “permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Alex Osterwalder e Yves Pigneur,2010).

Los recursos clave están ligados a las actividades primarias que realiza una empresa: la logística interna, la producción, la logística externa, la comercialización o marketing y los servicios postventa. Sin embargo, una de las principales ventajas de este modelo de negocio es que omitimos los tres primeros, por lo que los recursos clave quedan reducidos a los recursos físicos y humanos que nos permiten la comercialización y el marketing y los servicios postventa: la plataforma

de la tienda virtual y los técnicos de la plataforma, el personal de marketing, el community manager etc. En muchas ocasiones, sobre todo en los inicios de la empresa todos estos roles los cumple incluso una misma persona, lo que reduce considerablemente el número de recursos clave.

- Socios clave.

En la actualidad cada vez son más frecuentes las asociaciones entre empresas ya que, como dicen Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010, pp. 38): “Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”.

Podemos encontrarnos cuatro tipos de socios clave: las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, la coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), empresas conjuntas para crear nuevos negocios, y por último relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

En el caso del modelo de empresa mediante dropshipping solo contamos con un socio clave, pero que es una pieza fundamental en el negocio: el proveedor. Puede haber más de un proveedor pero en caso de que un cliente compre varios productos de diferentes proveedores esto acarrearía mayores costes para él, por lo que tener solo un proveedor simplifica y facilita la gestión de esta empresa.

Como hemos dicho el proveedor es imprescindible y por tanto su elección debe llevar consigo una intensa investigación para saber si es de fiar, cuáles son sus políticas de envío y devolución, su servicio de atención al cliente, cómo es la calidad de sus productos y la disponibilidad de su mercancía.

- Fuente de ingresos.

La fuente de ingresos según Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010, pp.30): “se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)”. Nos encontramos además

diferentes formas de generar fuentes de ingresos: la venta de activos, es decir, la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico; la cuota por uso, que hace referencia al uso de un servicio específico; la cuota de suscripción, que implica las ganancias por el acceso ininterrumpido a un servicio; el préstamo o alquiler que hace referencia a una concesión temporal a cambio de una cuota; la concesión de licencias, que consiste en la concesión del permiso para usar una propiedad intelectual a cambio de una cantidad monetaria; los gastos de corretaje que se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes; y finalmente la publicidad.

Como en todas las empresas esta fuente de ingresos va a ser una de las bases en la que se fundamenta nuestro negocio, por tanto debemos establecer la actividad con la que vamos a obtener los ingresos (en nuestro caso se va a tratar de la venta de activos: la venta de productos de moda femenina) y el precio de los productos, ya que esto determinará que margen de beneficios obtenemos.

En relación con esto último, como hemos mencionado, el margen es inferior al depender del proveedor de ropa. Aun así la elección final del precio está siempre en nuestras manos por lo que podemos decidir tener un margen de beneficios bajo pero con un número mayor de ventas, o al contrario, aplicar un margen superior y aumentar el beneficio por unidad de producto. Esta flexibilidad en la elección del precio nos permite ser más o menos competitivos dentro del mercado.

A pesar de esta libertad en el establecimiento del precio es fundamental tener en cuenta aspectos como los precios de los competidores, los costes que debemos cubrir y la política de precios de nuestro proveedor. Después de realizar el análisis al mercado en el que nos vamos a introducir y conocerlo un poco llegamos a la conclusión de que al inicio de nuestro negocio nos es más conveniente aplicar la política de margen de beneficios bajo pero con un mayor número de ventas, e incluso la aplicación de promociones. De esta forma podremos introducirnos más rápidamente en el mercado para darnos a conocer.








- Estructura de costes.

En la mayoría de las empresas el establecimiento de los costes va a definir en parte el producto que se va a comercializar, ya que se puede elegir tener unos costes menores automatizando la producción, o tener unos costes mayores pero creando un valor para el consumidor. Por lo general la mayoría de empresas busca minimizar costes, pero esto puede ser en mayor o menor medida, lo que nos lleva a clasificar la estructura de costes en dos tipos: según costes (se persigue recortar al máximo los gastos), según valor (no enfocan sus esfuerzos en reducir los gastos sino en la creación de valor para el cliente).

Por otro lado nos encontramos con las características que pueden tener una estructura de costes: los costes fijos que no varían en función del volumen de bys producidos, los costes variables que sí van en proporción a la cantidad producida, las economías de escala que consisten en la reducción de los gastos de una empresa cuando esta aumenta su producción, y finalmente las economías de campo que implica la reducción de los gastos debido al aumento del ámbito de actuación de la empresa.

Como ya hemos mencionado, una de las principales ventajas del modelo de negocio mediante dropshipping son los costes reducidos. Según la anterior clasificación podríamos decir que nuestro modelo sí que busca minimizar costes y los costes que presenta son fijos: relacionados con la plataforma virtual, la contratación de empleados si la hubiera y por otro lado los costes del proveedor.

Tabla 6: Modelo Canvas para nuestro negocio

<p>Socios clave </p> <p>Proveedor de ropa y complementos que actúa a su vez de operador logístico (relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros)</p>	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión de los pedidos -Tramitación de los pedidos -El marketing y la publicidad 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Ropa diferente, juvenil y a la moda, a un precio muy asequible (ventaja de transacción)</p> <p>“Adiós a vestir todos como clones”</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación de autoservicio online -Relación personalizada, intensa e inmediata por redes sociales 	<p>Segmentos de clientes </p> <p>Mujeres jóvenes de 16 a 30 años</p>
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Costes proveedor -Costes de plataforma -Costes contratación empleados 		<p>Fuente de ingresos </p> <p>Venta de activos: pedidos de ropa</p>		
<p>INFRAESTRUTURA</p>	<p>OFERTA</p>	<p>CLIENTES</p>	<p>VIABILIDAD ECO.</p>	

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Para poner fin a este trabajo sobre el análisis y desarrollo del modelo de negocio de dropshipping, indicamos aquí las reflexiones que a modo de conclusiones nos planteamos:

- El comercio electrónico es un buen método para la creación de un negocio hoy en día, debido a todos los beneficios y ventajas que tiene.
- El comercio electrónico es el futuro, de hecho todas las grandes empresas tiene ya su tienda online. Esto permite que tu producto pueda ser comprado en todas las partes del mundo, y se produce una expansión de tu empresa.
- El dropshipping es uno de los mejores métodos para emprender debido a que la inversión es mínima comparada con otros modelos de negocio.
- Puesto que las actividades primarias se reparten entre nuestra empresa y la del proveedor es imprescindible mantener una buena relación con el mismo, y de esta manera obtener ambos los beneficios deseados.
- El mercado de la moda está muy saturado por ello para hacernos un hueco en él y poder triunfar debemos llevar a cabo una estrategia híbrida que se centre en ofrecer una buena relación calidad-precio.
- Puesto que somos una empresa nueva en un mercado muy amplio el éxito que tengamos va a depender en gran medida del trabajo que realicemos en publicitar y promocionar la empresa. Para ello debemos de trabajar en nuestras campañas para que sean lo más atractivas y efectivas posibles.
- Como ya hemos mencionado el mercado de la moda está muy saturado por ello nos centramos en un segmento muy pequeño del mismo: la moda retro online para mujeres jóvenes. El uso del modelo de dropshipping también nos ayuda a instalarnos en este segmento ya que

debido a los costes reducidos podemos centrarnos en la página web, en la captación de clientes, y en crear una fuerte relación de confianza con ellos.

- Las acciones promocionales que vamos a realizar no van a suponer un gran coste debido a que las vamos a realizar a través de las redes sociales, ya que consideramos que actualmente es la mejor forma de estar en contacto con nuestros clientes.
- La propuesta de valor que ofrecemos y la que nos va a permitir diferenciarnos es la de hacer más accesible el producto a los clientes y facilitándoles el proceso de compra.
- Gran parte del éxito de la empresa va a recaer también en las fuerzas y en el trabajo que empleemos en la tienda, puesto que si damos lo mejor de nosotros mismos y lo hacemos con dedicación los resultados no tardarán en llegar.

6. Referencias bibliográficas. Documentos electrónicos

6.1. Bibliografía

Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones (2013): *Administración estratégica*

Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012): *Tu modelo de negocio*.

Derek. F. Abell (1980): *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*

Kaluzhsky, M., (2014): *Dropshipping-a revolutionary form movement of goods in the global economic crisis*.

Navas López, J. y Guerras Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Editorial: Civitas.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010): *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Porter. M.E (2010): *Ventaja competitiva*

6.2. Webgrafía

Alonso.R. (2014). "Qué es el marketing de afiliación o marketing de afiliados". Disponible en: <https://miposicionamientoweb.es/marketing-de-afiliacion/> [Consulta: 20/11/2019].

Calidad, estrategia y liderazgo (2017). "Las Tres Dimensiones de Abell". Disponible en: <http://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html> [Consulta: 24/11/2019].

Doofinder Site Search. “Los 6 productos más vendidos en Internet (análisis de ideas y mercados)”. Disponible en:

<https://www.doofinder.com/es/blog/productos-mas-vendidos-en-internet>

[Consulta: 23/10/2019].

Idento. “Dropshipping: Qué es, Ventajas y Desventajas” - *Idento*. Disponible en:

<https://www.idento.es/blog/comercio-electronico/dropshipping/>

[Consulta: 17/10/2019].

Innokabi (2019). “Modelo Canvas Explicado Paso a Paso y con Ejemplos”.

Disponible en: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

[Consulta: 03/12/2019].

Let’s Marketing. (2018). “SEO Y SEM: los términos que debes conocer en el marketing digital”. Disponible en: http://www.letsmarketing.com/seo/seo-y-sem-diferencias/?gclid=Cj0KCQjwrrXtBRCKARIsAMbU6bF-xsvTyqIBy4OZK--ISsSrL6pfM2Ru8XYE38ZgxoBu85xLoi3BsAcaAq-7EALw_wcB

[ISsSrL6pfM2Ru8XYE38ZgxoBu85xLoi3BsAcaAq-7EALw_wcB](http://www.letsmarketing.com/seo/seo-y-sem-diferencias/?gclid=Cj0KCQjwrrXtBRCKARIsAMbU6bF-xsvTyqIBy4OZK--ISsSrL6pfM2Ru8XYE38ZgxoBu85xLoi3BsAcaAq-7EALw_wcB)

[Consulta: 17/10/2019].

Montero.M. (2017). “¿Qué es un plan de viabilidad? Concepto de plan de viabilidad”. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-viabilidad.html>

[Consulta: 16/10/2019].

Montero.M. (2017). “¿Cómo hacer un plan de viabilidad? | Cómo elaborar un plan de viabilidad”. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-viabilidad.html>

[un-plan-de-viabilidad.html](https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-viabilidad.html)

[Consulta: 17/10/2019].

More, M. (2015). “*Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*”. Blog de IEBSchool. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/#targetText=El%20Modelo%20Canvas%20es%20una,un%20recuadro%20con%209%20divisiones>.

[Consulta: 23/10/2019].

Pérez (2019). “Ecommerce: peso sobre total de compras y ventas 2008-2017”. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/479921/porcentaje-de-compras-y-ventas-via-comercio-electronico-espana/>

[Consulta: 28/12/2019].

Qué es el dropshipping. “¿Qué es dropshipping? Guía completa con todo lo que debes saber para ser un dropshipper”. El Blog de José Facchin - JF Digital. Disponible en: <https://josefacchin.com/dropshipping-que-es/>

[Consulta: 17/10/2019].

User, S. (2019). “Plan de viabilidad - Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife”. Disponible en: <https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/plan-de-viabilidad>

[Consulta: 16/10/2019].