

MIPUF.ES: COMPITIENDO EN EL DINÁMICO MUNDO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO¹

Una mañana de enero de 2016 Francisco Mirasol (Paco) se dirigía a una de las reuniones semanales que recientemente había instaurado para analizar, junto con su equipo de colaboradores más cercanos, la marcha de las ventas y del negocio de Mipuf.es. Esta empresa era una de las líderes en diseño, fabricación y comercialización de pufs² en España. Realizaba más del 70% de sus ventas en el canal *online* (Enlace 1)³.



Enlace 1

En aquella reunión quería plantear la necesidad de dar un nuevo impulso comercial al negocio. Aunque la facturación había crecido notablemente desde sus inicios, Paco estimaba que en los últimos meses el ritmo de crecimiento se había ralentizado y se mostraba inquieto ante esta situación. Unos días antes había comentado a un consultor empresarial con quien le unía una buena amistad:

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Un puf es un asiento blando que generalmente no tiene respaldo. Suele estar compuesto de un relleno de material blando, cubierto por una tela rígida que puede ser de diferentes materiales: cuero, tela, plástico, etc. El interior suele estar relleno de perlas de poliestireno que lo hace adaptable a diferentes espacios y usos.

³ Este caso cuenta con una serie de códigos QR con enlaces a vídeos de interés sobre la empresa. El lector puede acceder a ellos mediante alguna aplicación (app) de lectura de códigos QR o haciendo clic en el documento en formato PDF.

“Tenemos la obligación de crecer más rápido. Deberíamos duplicar nuestra facturación desde ahora hasta 2018. Si no lo logramos, estaremos en esa posición tan difícil de no ser ni grandes ni pequeños y estaremos siempre pendientes de un hilo muy frágil”.

Sin embargo, aunque veía múltiples oportunidades de crecimiento, aún no tenía muy claro por cuáles debería optar ni cuáles desechar. Identificaba ventajas e inconvenientes a medio y largo plazo para cada una de las opciones. No obstante, a corto plazo su mayor limitación era la escasez de recursos financieros.

ANTECEDENTES

Paco había conocido en 2005 a un fabricante de pufs de Sudamérica. En España era un producto que, aunque conocido, no estaba muy desarrollado, con rotaciones muy bajas en los establecimientos en los que se comercializaba. En aquellos momentos el país vivía inmerso en un *boom* de la construcción (la llamada “burbuja inmobiliaria”) que llevó también a grandes crecimientos en las ventas de muebles y decoración.

Con estudios de Administración y Dirección de Empresas, Paco tenía experiencia profesional en diferentes sectores empresariales desarrollando labores comerciales y de gestión de grandes cuentas tanto por cuenta ajena como con iniciativas empresariales propias. Según afirmaba, *“en todos estos puestos aprendí cosas que hoy día sigo aprovechando”.*

Poco a poco fue desarrollando la idea de iniciar otro nuevo negocio: la comercialización de pufs a tiendas de muebles y decoración. Con este fin constituyó, a finales de 2005, Cuma Mobiliario y Decoración, SL. Inicialmente compraba los pufs a fabricantes fuera de España. Paco elegía los diseños que quería comercializar del catálogo de sus proveedores, elaboraba con ellos un folleto propio y visitaba personalmente las tiendas para ofrecerles los productos. Trabajaban con él, a comisión, un equipo de representantes a comisión que había seleccionado para este fin.

“A pesar del deficiente diseño y la mala calidad del producto, el negocio fue un gran éxito y superó en muy poco tiempo las previsiones de venta. En aquellos años los clientes, tanto comercios como particulares, estaban ávidos de novedades y ésta era una de ellas”, comentaba Paco.

Los clientes directos eran tiendas de muebles ubicadas principalmente en Levante, Andalucía Oriental y Madrid.

Al poco tiempo, para mejorar los diseños y la calidad de los productos, Paco y su equipo decidieron fabricar sus propios pufs. Comenzaron a desarrollar los diseños en la propia empresa (forma y estructura interna, colores, tejidos, calidades, etc.) mientras que la confección la encargaban a talleres de costura escogidos de la zona (la cercana localidad de Dúrcal y otras localidades próximas de la provincia de Granada). En 2006 decidieron

integrar también la confección en la empresa para asegurar la calidad y el servicio, creando un taller propio.

No obstante, pronto comenzaron a surgir las primeras complicaciones comerciales:

“Aunque nuestras ventas crecían, los clientes (comercios detallistas de muebles y decoración) nos decían que el producto no rotaba bien en sus tiendas. Observamos que los comercios cargaban un margen muy alto, por lo que el precio de venta al público resultaba desproporcionado y desalentaba a los consumidores. A su vez, comenzó a ser práctica habitual en muchas tiendas regalar los pufs con la compra del mobiliario de dormitorio o de salón. Les interesaba mantenerlos con precios altos para hacer más atractivo el regalo. Me di cuenta de que no tenía el control de nuestro producto, algo que no me gustaba en absoluto”.

Paco se comenzó a preguntar si sería posible llegar directamente al consumidor. Conocía internet desde su primera experiencia empresarial en el año 2000⁴ y decidió comenzar a intentarlo por esta vía. Registró una nueva marca para vender *online* –Mipuf.es– y desarrollaron su primera página web, que incluía una plataforma para poder gestionar y vender sus productos. Comenzaron a operar de esta forma en junio de 2007, empleando Adwords⁵ de Google como herramienta para darse a conocer en la red con las palabras de búsqueda puf(s) y puff(s) y limitando el gasto máximo a 3 euros diarios. Apenas había competencia en este medio.

“Las primeras ventas comenzaron a llegar de forma esporádica, principalmente por parte de consumidores finales. Entre julio y diciembre de 2007 facturamos 45.000 euros ‘online’ de julio a diciembre. Durante ese período mantuvimos ambos canales (‘online’ y venta a tiendas), pero a finales de 2007 tomamos otra decisión que marcó nuestra evolución futura: decidimos centrarnos sólo en el canal ‘online’ y abandonar la venta a tiendas.

⁴ El primer negocio de Paco fue una empresa de *e-learning* dedicada a formación de español para extranjeros.

⁵ Google AdWords es el programa que utiliza Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Adwords aparecen en la página de búsqueda de Google de forma simultánea a los resultados de búsquedas naturales (también llamadas *orgánicas*), en la zona superior o lateral derecha. Suelen tener un fondo de color distinto a los resultados orgánicos para diferenciarlos, así como un indicador en la parte superior derecha. Estas zonas se denominan Red de Búsqueda. También aparecen en zonas de páginas web, en forma de *banners* y/o *displays* (que pueden ser imágenes, vídeos o texto).

En 2015 Adwords fue la principal fuente de ingresos de Google (alrededor del 70%). Los anunciantes pagan a Google por cada clic que un usuario realiza en su anuncio. Es el modelo de negocio conocido como pago por clic (PPC, o, en sus siglas en inglés CPC, *cost per click*). El precio de cada clic no es fijo, sino que se establece mediante subasta y nivel de calidad. Por tanto, depende de la oferta y la demanda, así como de otros factores que determinan la calidad y relevancia de ese anuncio.

El hecho de que un anunciante aparezca en una posición u otra, al igual que el precio, se determina en función del pago que haga por clic y de la relevancia que tenga el anuncio y su página de aterrizaje (*landing page*) respecto a la búsqueda que está haciendo el usuario.

El coste de un clic puede variar desde sólo 0,03 euros hasta varias decenas de euros.