

Estudio y plan estratégico de viabilidad



PROYECTO PRESKRIPTOR

Diciembre 2015

1. Introducción	4
1.1 Resumen del proyecto Preskriptor	4
1.2 Objetivos del estudio y plan de viabilidad	6
1.3 Metodología utilizada	8
2. Viabilidad del modelo de negocio	11
2.1 Viabilidad técnica y económica	11
2.2 Filosofía del modelo	12
2.3 Principios de rentabilidad	13
3. Viabilidad comercial	14
3.1 Target	14
3.2 Entorno competitivo	25
4. Estrategia de marketing	28
4.1 La marca	28
4.2 La visión	32
4.3 Estrategia de posicionamiento	34
4.4 La propuesta de valor de marca	38
5. Nueva identidad corporativa	41
5.1 Marca gráfica	41
5.2 Estrategia de mensajes	46

6. Estrategia de expansión	49
6.1 Programa de captación de marcas	49
6.2 Programa de captación de prescriptores	54
6.3 Programa de captación de socios	57
7. Redefinición del portal	59
7.1 Concepto	59
7.2 Precios	61
7.3 Proceso de prescripción	62
7.4 Ámbito de actuación	63
7.5 Modificación de la página web	64

1.1 Resumen del proyecto Preskriptor

Preskriptor nace como idea en 2014, por iniciativa de dos promotores, Sabin Arana y Alfredo Zalaya inicialmente planteado como una red online solidaria que pretende ofrece la realización de actividades comerciales por cuenta propia a personas en situación de desempleo y a autónomos, entre otros, mediante la prescripción de los bienes y servicios de empresas adscritas al portal, que aplican un descuento cuyo importe se distribuye entre dichos prescriptores, los compradores, y el propio portal.

En 2015, la empresa se ha establecido como asociación Preskriptor Amalthea, para la inserción laboral y mejora de la empleabilidad especialmente de jóvenes, mujeres, mayores de 45 años, discapacitados y desempleados de larga duración.

Los promotores del nuevo portal quieren llevar a cabo su lanzamiento comercial en 2016.

Preskriptor se caracteriza por ser una experiencia única, sin competencia en el mercado, basada en un modelo de negocio en el que una empresa, se inscribe en el portal y aporta un porcentaje de descuento (variable y voluntario) en sus bienes o servicios del que se beneficia el *prescriptor*, que ha prescrito los mismos, el comprador que ha recibido la prescripción y que efectúa la adquisición. Parte de ese descuento es el ingreso del portal por la intermediación.

El propósito es que, al menos el 60% de los beneficios del portal, serán destinados nuevamente a proyectos del ámbito social.

La idea es poder desarrollar en el futuro licencias de Preskriptor en otros mercados.

Los promotores de Preskriptor están iniciando la promoción del nuevo negocio en la comarca vizcaína de Enkartaiones, en colaboración con la asociación de empresarios local, Enkarterri Group y el Servicio Vasco de Empleo, Lanbide.

En posteriores etapas, el objetivo es extenderlo a Euskadi, para posteriormente realizar la expansión a otras comunidades autónomas, y luego a nivel internacional.

Los promotores se han planteado también crear empleo, a medida que avance el proyecto de negocio.

Preskriptor ha llegado a un preacuerdo con Bankcaixa de colaboración en la financiación de la cuota de desempleados y parte de la de los autónomos inscritos en el portal.

1.2 Objetivos del estudio y plan estratégico de viabilidad

El objetivo estratégico de este estudio de viabilidad es facilitar la implantación de Preskriptor, en una primera fase en Euskadi, y poner las bases de lo que debe ser su desarrollo posterior en otras comunidades autónomas, y a medio plazo su expansión internacional.

Partimos de que el proceso de construcción del plan de negocio no debe ser rígido y con frecuencia debe modificarse para adaptarse a las condiciones del mercado. En este sentido, aunque el portal ya existe, como una primera versión, partimos de que es posible modificar algunas de las características con las que fue creado, o definir otras que no habían sido definitivamente concretadas, incluyendo su imagen, a partir de las conclusiones que las investigaciones realizadas pudieran arrojar.

Nos hemos centrado en analizar su viabilidad comercial y de modelo de negocio, para definir una estrategia de marketing, y establecer un planteamiento definido del proyecto, incluyendo una redefinición del portal.

Desde el punto de vista operativo, se trataba de conocer cuál era la perspectiva sobre este modelo entre compradores potenciales, posibles prescriptores, y empresas que podrían participar en el portal.

En lo que se refiere a la estrategia de marketing, creemos que era importante desarrollar un posicionamiento del portal desde la visión de sus promotores, pero también del mercado, en la medida en que no se puede fijar a partir de la cultura corporativa, ya que no existe en este momento.

A diferencia de otro tipo de negocios, había que incorporar a dicho posicionamiento su vertiente de interés social, en la medida en que se concibe también como una iniciativa de apoyo a la integración social y profesional de colectivos menos favorecidos, y un instrumento de responsabilidad social corporativa para las empresas que participan en él.

Planteamos este estudio como la base para el plan de lanzamiento, pero no incluimos acciones de promoción y comunicación, que entendemos deben ser llevadas a cabo en una siguiente fase, y que implicarán una asignación de recursos específica.

Por otra parte, no es objeto del presente informe estudiar la viabilidad económico-financiera del proyecto, más allá de algunas consideraciones generales sobre su estructura de costes y la baja exigencia inversora que la caracteriza como consecuencia del modelo online elegido.

Por lo tanto, nos hemos centrado en los aspectos que aparecen en la parte derecha del gráfico que recogemos en la figura 1 y que compendia el proceso de un plan de viabilidad.



Figura 1. Desarrollo del plan

En resumen, Tarazaga Emotional Business Management, como consultora estratégica con una trayectoria de 17 años trabajando para empresas líderes, se ha planteado en el estudio para Preskriptor los objetivos de:

- Sondear el mercado
- Revisar si existen iniciativas parecidas o actividades que puedan ser objeto de benchmarking
- Analizar la viabilidad del modelo de negocio y comercial del proyecto
- Definir la estrategia de marketing
- Redefinir el portal

1.3 Metodología utilizada

En una primera aproximación, Tarazaga había propuesto hacer un estudio con un panel de expertos en Euskadi y Madrid, pensando en una doble finalidad, por una parte de obtención de información útil para el diagnóstico y la definición del plan, y por otra de difusión y promoción del proyecto entre diferentes stakeholders.

La limitación del estudio a la fase de lanzamiento, y el aplazamiento de la acción promocional a una etapa posterior, como hemos visto en los objetivos, aconsejaban modificar el enfoque y obviar el establecimiento de un plan detallado de comunicación.

Nos hemos centrado en el análisis de percepciones de un grupo de consumidores o prescriptores potenciales sobre el modelo de negocio de Preskriptor, así como de un grupo de directivos de empresas susceptibles de integrarse en el portal como prescribibles.

1.3.1 Entrevistas personales

Tarazaga ha realizado 20 entrevistas personales a representantes de esos grupos target en Euskadi y Madrid, que no conocen el portal ni se les indica cuál es, pero se les resumen sus características, con la finalidad de extraer su punto de vista sobre el modelo y su disposición personal a utilizarlo, en calidad de prescriptores, consumidores o directivos de empresas prescribibles.

Se ha tratado de evitar que el acceso a la actual página web, que responde a un primer esquema del proyecto susceptible de ser modificado, les pudiese condicionar las respuestas.

Las entrevistas personales son útiles para obtener información específica. Para ello, se ha seguido un modelo informal de cuestionario con preguntas abiertas, que tienen la ventaja de que el entrevistado no está limitado a una serie de opciones ni influido al ver un listado de respuestas posibles. Por otro lado, no existe el riesgo de que los que responden las eviten como sucede en el caso de los cuestionarios escritos, donde, por otra parte, los índices de respuesta son muy bajos.

El propósito de las entrevistas era saber si estarían dispuestos a inscribirse al portal como prescriptores, por una parte, o a utilizarlo si un prescriptor conocido les recomendase un producto, por otra. A los empresarios se les ha solicitado una primera impresión sobre la posibilidad de formar parte de un marketplace de estas características. A todos los participantes se les pide que analicen ventajas o desventajas de este modelo y que aporten ideas para modificarlo favorablemente.

Para describirles el portal, se ha utilizado el siguiente texto:

“El negocio se basa en que las empresas que se integren en ese portal (por ejemplo, inmobiliarias, concesionarios del automóvil, informática y electrónica,

electrodomésticos, muebles, joyerías, agencias de viajes, restaurantes de celebraciones, etc.) ofrezcan un descuento del precio oficial, del que se beneficia: el comprador (50% del descuento), y el prescriptor inscrito en el portal (25% del descuento). El 25% restante sería para gastos de gestión del portal.

Además de su función comercial, tiene un fin solidario, ya que quiere ser una herramienta para que desempleados o autónomos puedan ser prescriptores y ganar dinero con esa intermediación. Por otra parte, habrá prescriptores solidarios, que donen su comisión a ONGs y otras obras sociales, que también tendrán su apartado en el portal. El portal se obliga a dedicar también una parte de sus ingresos a fines solidarios (la propiedad de la web es de una asociación sin fines lucrativos).

Por ejemplo, un grupo de amigos numeroso quiere hacer una comida de fraternidad en un restaurante. Uno de ellos, Paco, que está inscrito en el portal como prescriptor, conoce un restaurante (Casa Percebes) donde se come muy bien y que tiene buena relación calidad-precio, y está también inscrito en el portal como empresa. Paco recomienda, a través de ese portal, a sus amigos Casa Percebes. El grupo de conocidos hace allí la comida, que asciende en total a 1.000 euros.

Casa Percebes aplica un descuento, por ejemplo, del 10% (esa cifra está abierta a lo que quiera cada empresa). El descuento de 100 euros se distribuye: 50 euros para la pandilla, que se ahorra esa cantidad, 25 euros para el prescriptor, y 25 para el portal, como gastos de gestión.

Por supuesto, si el producto fuese una obra de reforma, una operación de cirugía estética, la compra de un coche o un apartamento, estaríamos hablando de otras cifras.

Para estar en el portal, el prescriptor tiene que pagar una cuota anual de 50 euros. La idea es que una entidad financiera patrocinadora se la pague a los desempleados y que los prescriptores solidarios no paguen nada”.

1.3.2 Benchmarking

Los consultores de Tarazaga han realizado un análisis exhaustivo de portales en Internet que pudiesen servir al menos de referencia como elemento de comparación para Preskriptor, dado que no se ha encontrado ninguno, siquiera similar, a su modelo de negocio.

Hemos visto páginas web relacionadas con actividades de:

- Marketplace para empresas
- E-commerce
- Portales solidarios
- Programas para prescriptores

1.3.3 Análisis de fuentes secundarias

En paralelo con los otros estudios de fuentes primarias llevados a cabo, hemos analizado fuentes secundarias de información en los ámbitos de la psicología del consumo (cómo se comportan, piensan, sienten, y seleccionan entre alternativas); el comportamiento de los consumidores y/o donantes en relación con proyectos solidarios; la prescripción en los negocios digitales; los modelos de negocio online; etc.

El objetivo era complementar la información obtenida en entrevistas y análisis de benchmarking para adaptar la estrategia de marketing a las necesidades y motivaciones del target, aumentando su eficacia.

También hemos utilizado información estadística del INE y otras fuentes para complementar datos que fuesen de utilidad en la fijación de criterios del negocio que debe tener en cuenta Preskriptor para garantizar el éxito de su lanzamiento.

1.3.4 Reflexión estratégica

Los consultores de Tarazaga han estado en este proceso de elaboración del estudio y plan de viabilidad de Preskriptor en una reflexión estratégica permanente, tanto internamente, como con los promotores del proyecto.

2.1 Viabilidad técnica y económica

En el análisis de viabilidad de Preskriptor, partimos de que es viable técnicamente, económicamente y viable como modelo de gestión.

Damos por supuesta la viabilidad técnica, derivada de la simplicidad del negocio, basado en Internet. La calidad y disponibilidad de los recursos necesarios en esta fase se suple perfectamente con los dos promotores, profesionales con una larga carrera en el mundo de la gestión y la empresa.

El proceso operativo es sencillo y no requiere producción industrial ni existen implicaciones derivadas de la cadena de suministro.

La idea tiene un alto nivel de innovación, en la medida en que se crea un nuevo concepto, y los riesgos asociados son bajos, dado que se soporta en un negocio online, con requisitos de inversión reducidos.

Desde el punto de vista de la viabilidad económica, los ingresos proceden de la intermediación en el proceso de compra de productos y servicios, pero también pueden originarse en el futuro en la publicidad, patrocinios y otros medios de promoción.

La simplicidad del modelo de negocio, con gastos operativos reducidos, facilita la implantación efectiva del proyecto, que parte con unos costes fijos bajos, muy cercanos a los costes totales en la fase de lanzamiento. Esto permitiría obtener *break even* a partir de un nivel de ingresos muy cercano al de los costes fijos, con un modelo parecido al que se recoge en la figura 4.

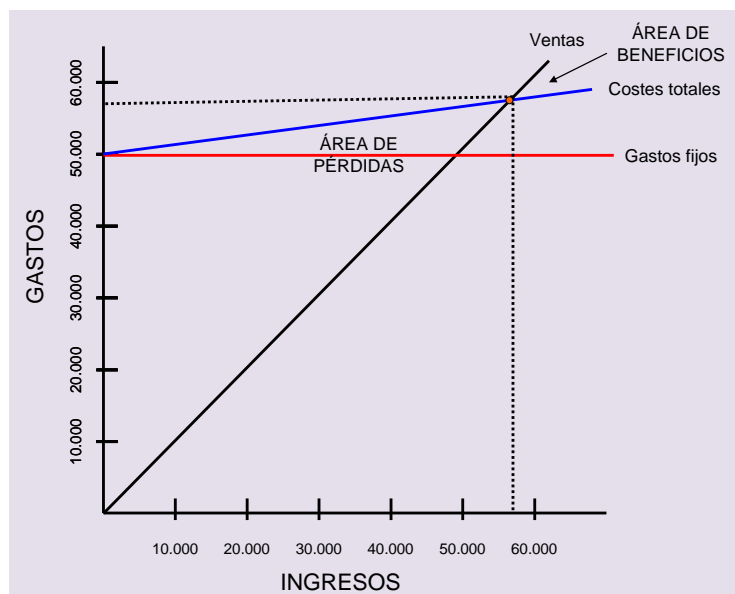


Figura 4. Gráfica de break even

2.2 Filosofía del modelo

El modelo de Preskriptor se corresponde simultáneamente, al menos con tres conceptos de negocio de Internet, el llamado dropshipping, marketplace, y negocio publicitario.

El portal comparte la filosofía de dropshipping, esto es páginas web que venden productos online, pero sin producirlos ni almacenarlos. Ponen en relación proveedores con compradores en la red, por lo que cobran un margen. No hay, por tanto, costes de producción ni logísticos.

Al mismo tiempo, funciona como un marketplace multiproducto, donde empresas o tiendas de diferentes sectores utilizan el portal como un canal alternativo de venta, pagando una comisión por estar en él, por venta, y por utilización de la pasarela de pago (aspecto este último en que se diferencia Preskriptor, ya que no gestiona el pago por la compra).

Cuando el marketplace ha conseguido un posicionamiento y reconocimiento en el mercado, aporta a las marcas presencia y atracción de usuarios que buscan productos o servicios diferentes.

Por fin, Preskriptor también puede actuar en el futuro como un negocio publicitario. Hay muchas categorías de actividades online que permiten la inserción de publicidad, como los blogs que monetizan sus contenidos, juegos o aplicaciones móviles, o páginas web especializadas.

Salvando las distancias, hemos encontrado un ejemplo de portal que podría servir de referente de Preskriptor, en algunos aspectos, aunque no sea propiamente un ejemplo de benchmarking puro, el marketplace de origen japonés Rakuten.

Fundado en 1997 con solo 6 empleados, es uno de los portales con mayor crecimiento, y hoy da empleo a 11.000 personas. Forbes la consideró en 2013 la novena empresa más innovadora a nivel mundial. Incluye empresas de 40 sectores

En Europa, se ha expandido por España, Francia, Reino Unido, Alemania y Austria. Su filosofía hace que las empresas que venden a través de él puedan internacionalizarse.

Estar en este mercado online le cuesta a cada vendedor 25 euros como precio de entrada, más unos 30 euros mensuales. Rakuten cobra una comisión por venta a las empresas participantes, según producto y categoría, de entre el 6% y el 12,5%, sin contar las comisiones por ventas internacionales. Además, ha desarrollado programas de fidelización para los clientes en los que pueden participar las empresas incluidas.

El éxito del modelo de negocio de Rakuten es que establece una comunicación directa entre vendedor y comprador, y empezó ofreciendo a las pymes el potencial de contactar con cualquier comprador a nivel mundial. Además,

proporciona muchas herramientas fáciles de usar por las empresas para promover sus sitios web y racionalizar el proceso de pedido.

Con el éxito del negocio, ha creado su propia tarjeta de crédito con uno de los mejores programas de remuneración por puntos, que solo pueden ser usados en su portal, y se ha convertido en una de sus principales fuentes de ingresos.

2.3 Principios de rentabilidad

Existe coincidencia en que para que un negocio en Internet consiga ser rentable debe responder a 3 principios:

1. Los usuarios o clientes deben considerarlo de valor;
2. Debe responder a un modelo replicable o fácilmente utilizable por muchos usuarios;
3. El modelo de negocio debe ser escalable, es decir que el aumento de los ingresos no implique un incremento comparable de los costes o de la estructura.

Preskriptor responde perfectamente a estos criterios, pero además aporta su función social. Cuando el comprador es un desempleado o se encuentra en una situación de exclusión social, el modelo de Preskriptor cumple las condiciones que favorecen el comportamiento solidario de los compradores: salen beneficiados tanto el comprador como el prescriptor necesitado; se cubre una situación social que es grave; la necesidad puede paliarse con el proceso de negocio establecido.

El modelo de negocio de Preskriptor resulta singular en términos de ventaja competitiva, como ya hemos comentado en el apartado anterior, pero al mismo tiempo es fácil de duplicar y de transmitir el conocimiento implícito y tácito, lo que supone que podría ser imitado sin complicaciones ni costes importantes por cualquier competidor.

3

Viabilidad comercial

3.1 Target

El target de la empresa es el destinatario de la venta, pero dadas las características del negocio de Preskriptor, distinguimos 3 clases de target:

- ❑ El comprador potencial de los productos y servicios que se ofrecen en el portal. Puede tratarse de un particular que actúa como consumidor final de productos o servicios, o de una persona jurídica, que adquiere productos y servicios a otras empresas.
- ❑ El prescriptor registrado en el mismo, que establece un vínculo comercial con Preskriptor. También puede actuar como particular o como representante de una empresa.
- ❑ Las compañías que inscriben sus productos o servicios para ser prescritos.

3.1.1 Comportamiento del consumidor

Tradicionalmente, los enfoques sobre el comportamiento del consumidor han sido influidos por los modelos de la teoría económica clásica, basados en la asunción de la racionalidad humana, que parte de que los consumidores realizan elecciones en función de la maximización de la utilidad, pero sujetos a las limitaciones de su presupuesto.

Desde esta perspectiva, la elección del consumidor es un proceso de toma de decisiones óptimo, formalizado por las funciones de utilidad que derivan de las preferencias.

Por contra, la economía *behaviourista*, se presenta como un método de análisis que aplica los aspectos psicológicos de la conducta humana para explicar la toma de decisiones. Determina, por tanto, cómo las preferencias y la elección entre alternativas deriva de variables cognitivas, sociales y emocionales. Parte de la observación del comportamiento humano.

Somos partidarios de esta concepción que considera que la elección se basa, en muchos casos, en la intuición y lo emocional.

Pero sobre todo, creemos que es muy importante tenerla en cuenta en un proyecto como el de Preskriptor, ya que incorpora el principio de cómo nuestra elección puede ser influida por la elección de otros.

Así, la compra de productos o servicios se produce como consecuencia de una serie de factores situacionales, personales, sociales y psicológicos que determinan la decisión.

Factores situacionales

Entre los factores sociales que afectan a la decisión de compra están las normas: la gente puede ser influida por las acciones de aquellas personas de su entorno. Es decir, que el comportamiento individual es inducido por el comportamiento percibido de otros.

También forma parte de este grupo el ego, en el sentido de que el consumidor adopta una conducta que apoye la impresión de una imagen propia positiva.

Directamente relacionado con el proyecto que nos ocupa, los consumidores se pueden ver asimismo influidos por el mensajero, quién comunica la información, cuando éste tiene una autoridad (percibida o real) sobre el comprador.

Factores personales

Entre los factores personales destaca, en primer lugar, la personalidad y la autoconfianza. Hay diferentes modelos de categorías de personalidad, la disposición individual que nos diferencia de otros, y nos presenta como más o menos abiertos a nuevas experiencias, extrovertidos o introvertidos, agradables o neuróticos.

Sin embargo, la relación entre la personalidad de un consumidor y su comportamiento de compra no está clara. Sí hay algunos estudios que definen determinados perfiles y cómo responden a estímulos concretos (por ejemplo, los “buscadores de emociones”, extremadamente abiertos, tienen una buena respuesta ante mensajes agresivos).

El sexo o la edad son, por supuesto claves en la decisión de compra. Los hombres y las mujeres necesitan y compran diferentes productos, además de tener una actitud diferente sobre las compras. Los estereotipos de que los hombres ven lo que quieren y lo compran, mientras que las mujeres prueban de todo y recorren las tiendas hasta que cae lo que buscan tienen algo de verdad, aunque esos comportamientos diferentes en las generaciones jóvenes pueden estar modificándose.

Esas visiones distintas de los sexos afectan también a la compra online. Un estudio de Resource Interactive ha puesto de manifiesto que, cuando compran por Internet, los hombres prefieren portales con muchas imágenes de productos, mientras que las mujeres prefieren ver los productos en un contexto de la vida diaria (por ejemplo, un televisor en un salón). También las mujeres son más partidarias de utilizar las herramientas de visionado de las imágenes (como el zoom o botones de rotación o de cambio de colores de los productos).

Otro factor personal que conviene tener en cuenta es del estilo de vida: qué hacen, a qué dedican su tiempo, cuáles son sus prioridades, valores, opiniones y visiones del mundo. A este respecto, resulta clarificador para entender sus decisiones de compra, por ejemplo, a dónde van fuera de su tiempo laboral, con quién les gusta hablar y de qué.

Este es el ámbito de la psicografía: el estudio de las características de estilo de vida de las personas en relación con sus actitudes y actividades, para determinar grupos de consumidores con las mismas características, teniendo además en cuenta otros datos demográficos como su nivel de educación, estado civil, y nivel de renta.

Por último, un elemento fundamental y útil para el análisis es la autoimagen de cada persona en la identificación de su comportamiento de compra. No solo en el sentido de cómo se ve cada uno, sino de cómo le gustaría verse, o cómo piensa que otros le ven. Lo que resulta interesante para un proyecto como Preskriptor es que los consumidores compran productos para mejorar el sentimiento que tienen de ellos mismos, para acercarse a su propio ideal.

Factores sociales

A diferencia de las variables situacionales y personales, que influyen la decisión de compra de manera coyuntural, los factores sociales están más interiorizados y conforman nuestras creencias y cómo hacemos las cosas.

Estamos hablando de la cultura como conjunto de creencias, comportamientos y actitudes que caracterizan a una sociedad, pero también de las subculturas que definen a determinados grupos distintos a la cultura dominante (como los hispanos en EE.UU., por ejemplo).

También forma parte de este ámbito la clase social, en tanto que estatus económico, social y educativo compartido por un colectivo frente a otros del mismo país o mercado. Por lo general, los consumidores de una misma clase social comparten un mismo comportamiento de compra. Se asocia a cada clase un cierto tipo de productos y de marcas.

Factores psicológicos

La neurobiología ha puesto de manifiesto que los seres humanos tomamos las decisiones por influjo especialmente del sistema límbico, la parte del cerebro que controla las emociones, frente al neocórtex, que gestiona la planificación y los razonamientos.

Hoy sabemos que la mayoría de nuestras decisiones tienen lugar en la mente inconsciente (alrededor del 95% de nuestra capacidad cerebral).

A menudo, no sabemos por qué preferimos una cosa a otra, debido a que tomamos decisiones instantáneas a través de nuestro inconsciente. Cuando luego tenemos que explicar la elección, la decisión puede cambiar, porque entra en acción entonces nuestra mente racional.

Nuestro cerebro, por otro lado, pone en marcha la fluidez cognitiva, la tendencia humana a preferir las cosas que nos son familiares y fáciles de

entender: en la medida en que la oferta sea clara, más gente estará dispuesta a comprarla.

Forrester Research y GSI Commerce analizaron datos capturados en portales de Internet en 2010 y mostraron que las redes sociales raramente dirigían a compras online (solo el 2% de las ventas procedían de ellas). Se demostró que el correo electrónico y la publicidad en buscadores resultaban vehículos más efectivos para convertir a los navegantes de la red en compradores.

Otra cosa distinta, es que los *social media* puedan contribuir a mejorar el conocimiento y la lealtad de marca. Un estudio de Deloitte de 2013 concluía que la información sobre productos que aparece en las redes sociales influía en el comportamiento de compra del 75% de los consumidores de EE.UU. Según Wired Magazine, en el Reino Unido, el 90% de las compras están influenciadas por las redes sociales.

Hay otros factores psicológicos que influyen en las decisión de compra; serían básicamente la motivación (el impulso interno que nos mueve a conseguir lo que queremos), la percepción (cómo interpretamos el mundo y le damos sentido), el aprendizaje (el proceso por el que el consumidor cambia su comportamiento al adquirir nueva información o experiencia), y la actitud (la posición mental, sentimientos, evaluaciones y tendencias que tiene la gente hacia los productos, la empresa, la marca, o lo relacionado con ellos).

3.1.2 El proceso de compra

El consumidor, especialmente cuando va a adquirir un producto o servicio de cierto valor, que no obedece a un impulso, suele seguir una serie de etapas en el proceso de compra:

1. Reconocimiento de la necesidad

El consumidor es consciente de que necesita un ordenador o un coche.

2. Búsqueda de información

A diferencia de la compra de alimentos, por ejemplo, cuando un consumidor va a comprar un producto más caro y/o duradero, como un coche, necesita obtener información sobre diferentes alternativas. Al comprador puede gustarle una determinada marca de automóvil y saber que quiere esa. Pero otras veces buscará datos útiles, preguntando a familiares y amigos sobre su experiencia, leyendo revistas especializadas, o en las páginas web de los fabricantes.

Un estudio de Nielsen de 2010, confirmó que el 60% de los que compran productos electrónicos online consultan revisiones de los mismos antes de adquirirlos.

Otra investigación de Harris Interactive de 2009, reveló que los consumidores toman sus decisiones de compra utilizando una combinación de nuevos medios y redes sociales, medios tradicionales y conversaciones con amigos y

familiares. Según dicho informe, los métodos más habituales de obtener información son: la página web de la empresa (36%); conversaciones personales con el vendedor (22%); conversaciones con personas no relacionadas con la compañía que comercializa el producto o servicio.

3. Evaluación del producto o servicio

En la medida en que hay cientos de opciones cuando se va a comprar un producto, incluyendo un coche, es imposible que el comprador examine todos los modelos. Utilizamos procesos heurísticos de decisión, o desarrollamos criterios de evaluación que reducen las alternativas. Por ejemplo, precio, tamaño, color y otras características.

4. Elección y compra del producto

Una vez elegido el producto, tomamos otras decisiones del estilo de dónde y cómo compramos el coche y en qué condiciones.

Cuando el comprador es un responsable de aprovisionamiento de una empresa, el comportamiento es muy similar, aunque el proceso puede incorporar elementos de análisis o de valoración del proveedor más sofisticados, especialmente en las grandes corporaciones.

Posteriormente, hay otras etapas como la de postventa y uso del producto o la de su reventa, o eliminación, pero que a estos efectos no nos interesan.

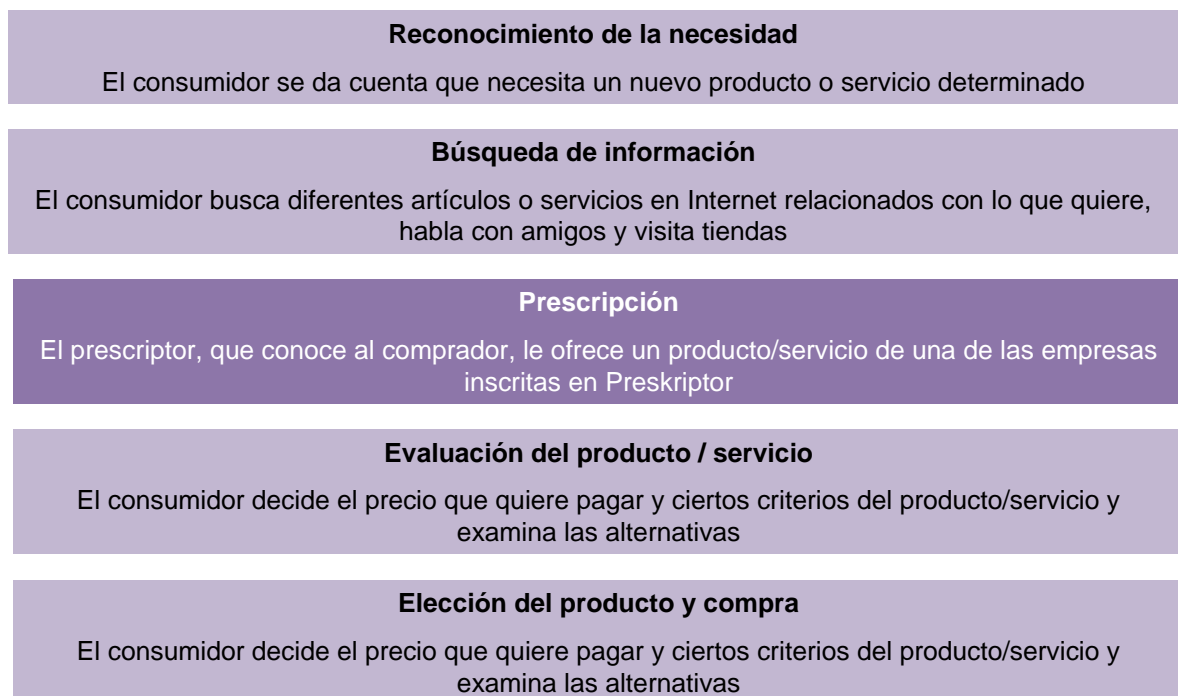


Figura 2. La prescripción como parte del proceso de compra

En el modelo de Preskriptor, la prescripción, como función de estímulo a la compra jugaría un papel importante como etapa intermedia entre la búsqueda de información y la evaluación del producto o servicio, según recogemos en la figura 2.

3.1.3 Comportamiento solidario

Cuando la persona se encuentra en una situación diferente a la estricta de la adquisición de bienes o servicios, donde además existe un fin social o solidario, su comportamiento es también distinto.

Por ejemplo, cuando existe una causa que requiere la contribución económica de unas personas para ayudar a otras, algunos trabajos (Piliavinet, Campbell) han resaltado que su capacidad de motivar a la donación depende de (1) los beneficios que tiene tanto para el beneficiario como el donante; (2) la intensidad de la emergencia; y (3) que la necesidad por la que se solicita participación esté bajo el control de los beneficiarios.

¿Qué mueve a una persona a desarrollar su vertiente solidaria y actuar ayudando a otras? Los expertos señalan 5 grandes razones:

Experiencias personales

Cuando una persona experimenta dolor como consecuencia del daño de una persona cercana, como contraer una enfermedad grave.

La razón más habitual por la que los donantes de organismos no lucrativos se involucran es para salvar vidas (asociaciones médicas).

Retorno emocional

Las personas sienten una emoción positiva cuando realizan una acción solidaria, que se convierte en calma, autoestima, y calidez física

Coincidencia con su autoimagen

La elección de una acción solidaria puede deberse a que ofrece una adaptación clara a la propia imagen del contribuyente, es decir, mucha gente opta por donar a organizaciones no lucrativas que poseen significados e imágenes simbólicas que son congruentes con cómo les gusta verse personalmente, y que no poseen otras causas.

Equilibrio cognitivo

Algunas personas eligen segundos destinatarios de sus acciones solidarias porque se sienten más confortables cuando apoyan una *cartera* equilibrada de causas. Por ejemplo, hay quien apoya actividades culturales, por un lado, y acciones de ayuda a personas necesitadas, por otra.

La gente busca consistencia entre sus percepciones y sus acciones.

❑ **Comunicación**

La evidencia empírica demuestra que las organizaciones que comunican mejor los beneficios de sus servicios y desarrollan el conocimiento de su marca, reciben más donaciones.

Hay una correlación importante entre la comunicación que hace la organización, el reconocimiento y prestigio de la marca y el brand equity (valor de la marca).

Elementos que favorecen ese proceso son tanto el respaldo por parte de figuras públicas a esas causas, como las comunicaciones que proporcionan una imagen de servicios de calidad por parte de esas organizaciones.

Las promociones atractivas de una organización que defiende intereses sociales pueden causar en el que las apoya un reconocimiento de las características superiores de la causa y aumentar su donación. Esto es así, con independencia de que sea una gran campaña en medios tradicionales, a través de Internet, en acciones de marketing en la calle, o mediante la invitación de un amigo que participa en la iniciativa.

En la comunicación de proyectos solidarios, es importante tener en cuenta la fuente del mensaje (imagen de la organización); el contenido de las informaciones (necesidad de ayuda, representación de los beneficiarios, similitud de los beneficiarios con los donantes, etiquetas, e influencia social); naturaleza de la petición de ayuda (opciones para los contribuyentes solidarios, dimensión de la solicitud, y método de aportación).

❑ **Otras consideraciones**

Además de estos 5 motivos clave, existen otros aspectos que deben tenerse en cuenta.

Numerosas investigaciones sobre el comportamiento de los donantes potenciales de causas caritativas han resaltado que la experiencia personal con una organización es un factor de motivación para contribuir económicamente. Especialmente, las mujeres son más proclives a hacerlo con entidades con las que se sienten personal o emocionalmente conectadas.

Como sucede con el comportamiento de los consumidores, según vimos en el apartado anterior, los contribuyentes solidarios también se ven afectados por las normas sociales. Su decisión sobre a qué organizaciones apoyar y cuánto dar puede estar basada en lo que es norma para el grupo social.

Es interesante tener en cuenta que los donantes de mayor edad, casados y con más alto nivel de renta están más influidos en su decisión por el factor de asistencia previa de la organización en el campo en el que actúa.

Por otro lado, la mayoría de los individuos que regularmente aportan contribuciones económicas a una organización solidaria, suelen donar a más de una de estas entidades.

Proceso de decisión solidaria

El proceso de decisión de la donación en una causa solidaria suele seguir los siguientes pasos:

1. El donante potencial toma conciencia de que otros necesitan ayuda y merecen ser ayudados;
2. Se entienden los beneficios de la donación;
3. El donante acepta la responsabilidad de solucionar el problema o ayudar a los beneficiarios.

3.1.4 La figura del prescriptor en el proceso de compra

En el proceso comercial, un prescriptor es una persona física o jurídica que emite una opinión o recomendación con influencia en la decisión de compra o contratación de un consumidor.

De acuerdo con Nielsen, el 90% de los consumidores confía en las recomendaciones de sus familiares y amigos. Además, el 67% de los consumidores online aumentan el importe de su compra si han recibido una recomendación.

Las razones del prescriptor para recomendar una marca son, según un estudio de Social Media Zuberance: (1) el 50% haber tenido una experiencia positiva con la marca o el producto; (2) el 30% compartir sus experiencias positivas con otros para ayudarles a tomar una decisión adecuada; y (3) solo un 1% por contraprestación económica.

En el comercio electrónico, por su parte, la figura de los prescriptores, que emiten recomendaciones con influencia en la decisión de compra de otros usuarios, es cada vez más relevante.

Por ejemplo, en el canal de viajes de MSN, uno de sus servicios más exitosos, más del 40% de los usuarios son prescriptores potenciales.

La figura del prescriptor tiene una importancia singular en las ventas online. El comercio electrónico supone tres fases consecutivas: atracción (conocimiento y visita); retención (conversión de los visitantes en clientes); recomendación (prescripción a terceros).

Glen L. Urban, profesor del MIT, dice que la utilización de prescriptores en Internet facilita la confianza del consumidor y proporciona datos básicos sobre

sus necesidades insatisfechas, lo que aporta información clave para poder desarrollar nuevos productos o servicios.

Pero resulta esencial que el prescriptor en si mismo tenga prestigio y credibilidad. La Universidad de Stanford, junto a Consumers International y Consumer WebWatch, realizó un estudio de 460 páginas web y concluyó que el 50% de los prescriptores de temas relacionados con las finanzas o la salud no mostraban la autoridad y credenciales de esos prescriptores.

Para que el prescriptor sea creíble debe tener conocimientos en la materia, lo que significa que tiene datos suficientes y relevantes sobre el producto y la empresa que recomienda. Pero además, tiene que demostrar rectitud de intención, buscando ser útil y beneficiar a quien le da su recomendación, algo que se le supone si es un familiar o amigo.

Una investigación de Kulakarni & Singh puso de manifiesto que las prescripciones de famosos resultaban efectivas si el personaje recomendaba un producto relacionado con su actividad (por ejemplo, un deportista que prescribe unas zapatillas).

Por otra parte, según el nivel de relevancia o riesgo del producto, la exigencia sobre las cualidades técnicas y credibilidad del prescriptor es mayor, por ejemplo en servicios médicos.

Los expertos apuntan a que la figura de la prescripción va a crecer en el futuro y se va a sofisticar, especialmente en Internet. Aparecerán en la red informaciones sobre malas prácticas de las empresas, lo que favorecerá la transparencia del mercado y hará bajar los precios.

El mundo online ha convertido a la demanda también en prescriptora. Las comunidades online compuestas por consumidores que se aconsejan entre sí influyen en la decisión de compra. Destaca la emergencia del prescriptor joven ligado a las nuevas tecnologías, la informática y el uso de Internet.

3.1.5 Las percepciones de los grupos interesados

En las entrevistas que ha realizado Tarazaga, cuya muestra, aunque reducida tiene un valor de tendencia, los participantes han expuesto sus puntos de vista a partir de los comentarios de los entrevistadores, ya que no han conocido directamente el portal.

Las principales conclusiones de esas percepciones son:

- Estarían dispuestos a inscribirse en un portal como Prescriptor si estuviese dentro de sus coordenadas de trabajo. Es decir, si coincidiese con sus intereses.
- Comprarían en un portal de estas características si se les ofreciese algo que necesitasen y el prescriptor les mereciese respeto. Solo si existiese una

vinculación emocional grande con el prescriptor o se le ofreciesen ventajas adicionales en el servicio, valor añadido, compraría en él, aunque fuese un poco más caro.

- Utilizaría la oferta del producto o servicio en que está interesado que ofrece Preskriptor para compararla con la de otras marcas de Internet y negociar finalmente con el que más le convenga, usando la oferta más ventajosa.

“Quiero un robot de jardín, el prescriptor pertenece a una red que me lo consigue con descuento, me meto en Internet y encuentro el robot con un 3% de mejor precio en Alemania. Me lo mandan sin problemas y aquí hay servicio técnico oficial. Pues ya lo siento”.

“Me recomiendan un abrigo de piel. Es el que quiero. Me sale un 5% más barato, bueno como es algo exclusivo y no es un producto commodity, me compensa”.

- Las ventajas del portal son el posible ahorro que obtendría el usuario, la existencia de una cuota asumible y la posibilidad de hacer una compra solidaria.

“Los hábitos de consumo han cambiado drásticamente en los 10 últimos años. Cada día gente más mayor se incorpora a la compra por internet. En realidad, por debajo de los 55 años ya casi todo el mundo compra por Internet sin importar el precio”.

- Las desventajas del modelo explicado serían, por un lado, la dificultad de comprobar la realidad de los descuentos aplicados (*“como se dice ahora, la transparencia del sistema”*), por una parte, o la exclusión de determinados colectivos como amas de casa o jubilados, además de otros grupos sociales que pueden sufrir marginación como consecuencia de su dificultad para acceder a Internet y a las nuevas tecnologías.

Otros ven que este modelo podría propiciar el aumento de precios de las empresas que ofrecen en el portal sus productos o servicios para no perder con los descuentos.

También hay quien teme perderse en un conjunto de productos y empresas muy variados, que dificulte encontrar lo que uno busca.

Hay quien piensa que los jóvenes no tienen ningún problema en comprar, por ejemplo, coches por Internet, mientras que los mayores de 40 años preferirían ir a un concesionario físico, es decir, que los consumidores prefieren comprar los productos más caros presencialmente, aunque comparándolos con los precios encontrados en Internet (obviando el hecho de que el portal es un canal de intermediación que no excluye la relación comercial física).

Hemos preguntado asimismo a las personas que han participado en el estudio cómo debería ser la imagen de un portal de las características descritas. Aparecen los conceptos de confianza y apoyo.

Además, hay un consenso en buscar una imagen que resulte relajante y cálida, y se sugieren colores como el verde, el naranja y el blanco.

3.2 Entorno competitivo

3.2.1 Competidores

En cualquier estudio de viabilidad, el análisis del entorno competitivo de la empresa resulta crucial, especialmente cuáles son sus competidores y las ventajas o desventajas con que contamos frente a ellos.

Pero en el caso de Preskriptor, al no existir un modelo similar, resulta imposible hacer ese análisis.

En la medida en que se configuraría como un portal multimarca, tendría un referente lejano en las grandes tiendas online, como Amazon, Alibaba, Pixmanía, Craiglist, Overstock, eCrater, etc., pero ni su naturaleza, ni su propósito, ni por supuesto su envergadura permiten hacer dicha comparación.

Tampoco pueden ser una referencia las páginas web de ONGs y otros portales dedicados a la ayuda humanitaria, los derechos humanos o el apoyo a colectivos desfavorecidos, ni los portales solidarios tipo Canal Solidario, Mundo Solidario, Portal Solidario, Rincón Solidario.

Por otra parte, Preskriptor no tiene nada que ver, por supuesto, con otros portales de e-commerce que han basado su éxito en el marketing multinivel, como Lyoness, ni mucho menos con la venta piramidal.

De igual forma, resulta inválida la asimilación a iniciativas como los clubes de prescriptores de algunas marcas, como Avatarblue, que promueve un grupo de recomendadores a través de las redes sociales.

Por lo tanto, no hay un grupo de competidores específicos que sean reconocidos como tales: todas las empresas o comercios que vendan productos o servicios como los que puedan ofrecer las compañías integradas en el portal serían, en principio, competidores.

Podríamos hablar, por lo tanto, del desarrollo de ventajas competitivas de Preskriptor frente a cualquier opción existente en el mercado de adquisición de un bien o servicio de los ofrecidos en el portal.

Se trataría de centrarse en el desarrollo de capacidades competitivas intrínsecas que hagan atractiva su oferta, con independencia de cuál sea la opción de compra alternativa existente en ese momento en el mercado para el comprador.

De acuerdo con el modelo de ventaja competitiva de la figura 3, Preskriptor debería centrarse actualmente en conseguirlo mediante el desarrollo interno, es decir:

1. Consolidar por una parte, los recursos VRIO que ya posee, esos factores singulares de su oferta, que se concretan fundamentalmente en propiedad intelectual (patentes, marcas), brand equity, cultura, know how y reputación.

2. Fortalecer sus competencias únicas, sobre todo el propio modelo de negocio, pero también las habilidades relacionadas con él, que en estos momentos le caracterizan, y que no son fáciles de replicar a corto plazo.
3. Seguir una dinámica de innovación continua del portal, servicios y productos relacionados, procesos y tecnologías, que le proporcionen una palanca competitiva de ir primero.



Figura 3. Modelo de ventaja competitiva

En relación con el tipo de ventaja competitiva, Porter diferencia claramente dos, la ventaja en costes, cuando una compañía puede conseguir un resultado superior, produciendo productos de similar calidad que los de su competencia, pero a costes más bajos (lo que le proporciona un margen mayor); y la ventaja de la diferenciación, que consiste en ofrecer servicios y productos únicos, pero a un *premium price* (la empresa goza de una marca, diseño, calidad o recursos de marketing que permite precios más altos).

En el proyecto de Preskriptor existe una evidente ventaja de costes más bajos en un doble sentido, como consecuencia de su modelo de negocio. Según vimos en el apartado anterior, la dimensión de la compañía actualmente y la naturaleza del negocio online se pueden soportar en una estructura empresarial que facilita costes de operación muy bajos. Por otro lado, la ventaja en costes está implícita en la propia fórmula empresarial, basada en descuentos sobre el precio de venta al público de un producto.

Pero al mismo tiempo, el portal reúne las características de singularidad que le permitirían diferenciarse de otras propuestas, si realizase bien el desarrollo interno de la ventaja competitiva, que haría posible, si no tener precios más elevados, sí aumentar su conocimiento de marca, reputación y atractivo en el mercado.

En la medida en que la ventaja en costes le permitiese a Preskriptor invertir en innovación y mejoras esto contribuiría a lograr dicho objetivo.

3.2.2 Análisis DAFO

Completamos el estudio de la viabilidad comercial del proyecto Preskriptor actualmente con el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que resumimos en la figura 4.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bajos costes de operación <input type="checkbox"/> Singularidad de la propuesta (única) <input type="checkbox"/> Ventaja en precios para el consumidor <input type="checkbox"/> Aporta ingresos a colectivos con pocas alternativas diferentes <input type="checkbox"/> Apela a los aspectos emocionales del comportamiento solidario 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta de conocimiento y reputación del portal <input type="checkbox"/> Pocos recursos financieros <input type="checkbox"/> Catálogo limitado en esta fase <input type="checkbox"/> Posicionamiento ambiguo que no queda claro para los diferentes targets (prescriptores, consumidores, empresas)
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Construcción del brand equity <input type="checkbox"/> Apoyo de entidades financieras, instituciones y organizaciones no lucrativas <input type="checkbox"/> Captación como prescriptores de usuarios jóvenes proclives a utilizar Internet <input type="checkbox"/> Expansión a otras CC.AA. del Estado <input type="checkbox"/> Reactivación económica 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilidad de replicación del modelo de negocio por un competidor con más recursos <input type="checkbox"/> No tener tráfico en Internet <input type="checkbox"/> Baja utilización del comercio electrónico en el mercado español

Figura 4. DAFO del proyecto Preskriptor

4.1 La marca

La marca Preskriptor se encuentra actualmente en los estadios iniciales de un proceso de conocimiento, que pasa por ser reconocida, primero, tener un posicionamiento determinado en la mente de sus públicos, hasta gozar de visibilidad y ser una marca de prestigio, como recogemos en la figura

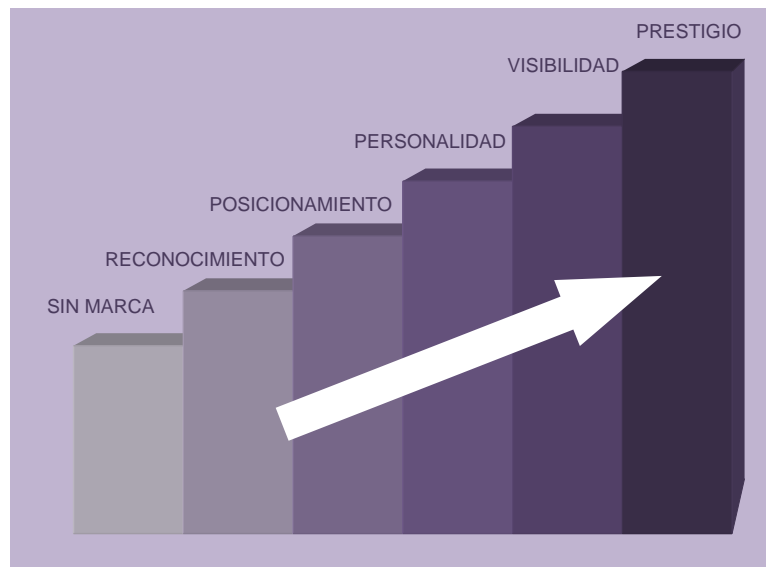


Figura 5. Escalera del branding

En el éxito de cualquier proyecto de negocio online, pero también en la comunicación de proyectos solidarios, como hemos visto, resulta fundamental una imagen consolidada de la organización, algo de lo que carece actualmente Preskriptor. Por eso resulta clave construir una potente imagen de marca. Pero este suele ser un proceso largo y costoso.

Una manera de conseguirlo en menos tiempo es promover el respaldo de empresas y entidades de prestigio que aporten sus atributos positivos de marca y apoyen la visibilidad y la reputación del portal.

Desde una perspectiva estratégica, la marca de una empresa no es el logo o la expresión gráfica sino la experiencia completa de los públicos (clientes, proveedores, mercado, líderes de opinión, medios de comunicación, opinión pública, etc.) sobre la compañía, sus directivos y empleados, sus productos, la acción comercial, y hasta cómo se coge el teléfono. La marca supone, por tanto, la representación simbólica de la empresa.

Knox y Bickerton definen la marca corporativa de forma holística, mucho más allá del marketing, como “*la expresión visual, verbal y de comportamiento del modelo único de negocio de una empresa*”.

Las marcas de éxito se dirigen a muy diferentes tipos de públicos, en la medida en que deben reflejar la esencia de las propuestas de valor realizadas a grupos variados de *stakeholders*. Les dice qué pueden esperar de los productos y servicios de esa compañía y diferencian su oferta de la de sus competidores.

¿Somos la empresa innovadora de nuestro sector?, ¿la que encarna la experiencia y la fiabilidad?, ¿es nuestro producto la opción de alta calidad y alto coste?, ¿o la de bajo coste y alto valor? No podemos serlo todo para todo el mundo. Lo que seamos dependerá de lo que los clientes y compradores quieran y necesiten que seamos.

La marca de Preskriptor tiene que suponer algo para las empresas prescribibles (los clientes de oferta, en realidad), los prescriptores (nuestros clientes de demanda) y los compradores sobre lo que el portal ofrece al mercado. Debe mostrar su posicionamiento real y aspiracional en el mercado, reflejar sus valores, decir qué es de verdad y qué quiere ser en el futuro. En este sentido, la marca tiene que venir de dentro y de fuera de la organización; debe capturar cómo se trata a esos stakeholders.



Figura 6. Componentes de la marca

Los componentes de una marca poderosa deben ser la profesionalidad, la visibilidad, la diferenciación y la credibilidad de la empresa en el mercado, como se recoge en la figura 6.

La gestión adecuada de la marca es uno de los aspectos más importantes de cualquier empresa grande o pequeña, de consumo o B2B, proporcionando una ventaja competitiva en el mercado. Los logos y descripciones gráficas son sólo la punta del iceberg de la gestión de la reputación corporativa, y deben integrarse en todas las estrategias y herramientas de comunicación para proyectar nuestra marca.

4.1.1 Construcción del brand equity

La estrategia de marca consiste en planificar cómo, qué, dónde, cuándo y a quién comunicar y transmitir nuestros mensajes de marca. Dónde nos promocionamos, cuáles son los canales de distribución y qué comunicamos visual y verbalmente.

Una estrategia de marca consistente produce una fuerte *brand equity*, es decir, el valor añadido que proporcionamos a los productos y servicios que aparecen en el portal y que nos permite un precio mayor que otros similares sin marca.

Ese valor añadido normalmente adopta la forma de calidad percibida o de componente emocional, como cuando Nike asocia sus zapatillas a atletas famosos.



Figura 7. Elementos de construcción del brand equity

En la figura 7 recogemos los elementos que hay que tener en cuenta en la construcción del brand equity de Preskriptor.

Es un proceso que debe empezar por la identidad de marca que integra la visión y valores del portal, y que cubre las necesidades de los clientes de oferta, prescriptores y consumidores, reflejándose en el logo y la identidad corporativa. Cuando está en la mente de nuestros clientes y stakeholders se convierte en conciencia de marca, que hace posible el recuerdo y el reconocimiento de marca.

La marca Preskriptor se asociará a determinados atributos y beneficios y establecerá las preferencias y diferencias con otras marcas que venden el mismo tipo de productos en la red, por ejemplo. Entonces habremos creado la imagen de marca, asentada en un posicionamiento concreto que nos hace únicos en la mente de nuestros públicos.

Esa imagen condiciona las motivaciones de nuestro target y de otros stakeholders y genera una actitud positiva hacia Preskriptor y todo lo que supone, que en el caso de los clientes de oferta se convierte en adscripción al

portal, para los clientes prescriptores sería convertirse en usuarios, y de compra por los consumidores.

En la parte alta del edificio está la lealtad hacia la marca, que corona el *brand equity*.

4.1.2 Desconocimiento de la marca

En la fase de investigación, Tarazaga ha estudiado el conocimiento y posicionamiento de la marca del portal, cuyas conclusiones son:

1. Preskriptor es hoy una marca obviamente desconocida entre el target y otros públicos.
2. No existe, por tanto un posicionamiento único, diferenciador, legítimo y creíble que transmita sus ventajas.
3. Proponemos que Preskriptor asuma los atributos aparecidos en las investigaciones de *confianza* (en el amigo o conocido que me recomienda un producto o servicio; en las marcas que no me engañan; en el portal, que me ayuda a decidir); *apoyo* (puedo ayudar a otros); y *ahorro* (me cuesta menos).

4.2 La visión

La visión de la marca descansa en los objetivos de negocio explícitos a corto y largo plazo de Preskriptor. De ahí se desarrolla la *brand visión*, lo que la marca quiere ser en el futuro para apoyar la estrategia del portal.

Parece demostrado que las empresas cuya cultura está claramente guiada por una visión, superan en el mercado a las que carecen de ella, porque la visión adecuada ayuda a unir, inspirar y enfocar toda la empresa.

Una gran parte del éxito de Rakuten, el marketplace de referencia que vimos en el apartado de la viabilidad del modelo de negocio, era la clara visión de su fundador, basada en la mejora continua, la pasión profesional, la ejecución de planes concretos, la maximización de la satisfacción del consumidor y la rapidez.

La práctica del branding establece que la visión de Preskriptor fuese un logro por conseguir a largo plazo, que resultase útil durante 5-10 años, y que oscilase entre la realidad y la aspiración.

La elaboración del *vision statement* debería tener en cuenta que sea fácil de entender, no contenga frases estratégicas; sea concreto y específico (no trate de abarcar todo); puede incluir objetivos cualitativos.

Ejemplos de vision statement serían:

- ❑ Facebook: *“Dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado”.*
- ❑ Ford: *“Convertirse en la compañía líder mundial para el consumidor en productos y servicios automovilísticos”.*
- ❑ Microsoft: *“La diversidad global y la inclusión es una parte integral e inherente de nuestra cultura, impulsando nuestro crecimiento del negocio, mientras nos permite atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, para ser más innovadores en los productos y servicios que desarrollamos, en la manera en que resolvemos los problemas, y cómo servimos las necesidades de una base de clientes y partners cada día más global y diversa”.*
- ❑ Amazon: *“Ser la compañía del planeta más centrada en el cliente; construir un lugar donde la gente pueda venir y descubrir cualquier cosa que pudiera querer comprar online”*

El proceso de creación del enunciado de la visión de Preskriptor, debe tener en cuenta:

1. Propósito. ¿Por qué existe Preskriptor?

Para facilitar el proceso de compra de productos y servicios de valor, aportando información útil a los compradores y poniéndoles en contacto con marcas de referencia.

2. ¿Cómo proporcionamos en relación al propósito?

Con un amplio grupo de prescriptores que ayudan a facilitar la toma de decisión de compra, desde el comportamiento ético y la confianza.

3. ¿Qué hacemos para proporcionar el propósito?

A través de la gestión profesional de un portal sencillo, atractivo, fácil de usar y práctico, que beneficia a marcas, compradores, prescriptores, y entidades de carácter no lucrativo.

4.2.1 Definición del vision statement

A partir de las investigaciones realizadas, Tarazaga ha elaborado una propuesta de vision statement de Preskriptor:

“Crear una entidad de referencia en el comercio de productos y servicios de calidad, apoyada en una herramienta online atractiva y práctica, gestionada profesionalmente y con calidad, mediante un sistema de prescripción personal honesto, fiable y solidario, que facilite el proceso de compra, aportando información útil para los consumidores y poniéndoles en contacto con marcas de valor”.

4.3 Estrategia de posicionamiento

Una etapa importante en el proceso estratégico de la marca es establecer el posicionamiento corporativo de Preskriptor. El posicionamiento debe ser previo a cualquier esfuerzo de marketing, en tanto en cuanto proporciona el enfoque e influye en el branding. Es un componente clave de la estrategia de marketing y marca.

Entendemos el posicionamiento corporativo como la imagen que los públicos target tienen de la organización, y lo diferenciamos del posicionamiento de producto, que algunos asocian a una proyección de la *brand promise*. Así, la posición es el equivalente a la personalidad distintiva de la empresa, la esencia del substrato común que define a la compañía en la percepción de sus audiencias, lo que la sitúa aparte, lo que la hace memorable o no.

Normalmente, el posicionamiento está en la mente de nuestros clientes y stakeholders, lo que significa que toda organización tiene ya una *posición* en la mente de sus varios grupos de audiencias, aún cuando no tenga una marca reconocida.

En el caso de Preskriptor, ese posicionamiento, como hemos comprobado, es inexistente, lo que tiene la ventaja de que no hay que formular uno nuevo si el actual no fuese el adecuado.

Por supuesto, una adecuada gestión de la marca facilitará la creación de un posicionamiento que sea:

- UNICO - Poseíble por nadie más
- DIFERENCIADOR - Coloca a la empresa aparte
- LEGITIMO - Lógico, aceptable por las audiencias en los entornos social, político, económico
- CREIBLE - Refleja la realidad presente o futura
- OBLIGA - Fuerza a que se apoye
- COMUNICABLE – Entendido por nuestras audiencias

Todo posicionamiento corporativo tiene lugar en torno a un marco determinado, que podrá ser el negocio o industria donde opera la empresa, el tamaño, los logros, la posición de mercado, la historia, la geografía, el marco filosófico, la cultura o estilo, metas u objetivos, etc.

Desde este punto de vista, la estrategia de posicionamiento supone crear o cambiar percepciones y actitudes. Una vez que la empresa tiene visibilidad, un primer objetivo del posicionamiento es establecer una diferenciación en la mente de nuestras audiencias, enfatizando nuestras ventajas frente a la competencia.

En segundo lugar, se trata de generar *brand equity*, lo que es el resultado natural de una política de posicionamiento acertada.

La táctica del posicionamiento de Preskriptor sería encontrar un espacio en la mente del cliente de oferta, el prescriptor y el comprador de la que el portal se *apodera*, de manera que recuerde nuestra marca y establezca las conexiones basadas en nuestra posición única. En el mercado del posicionamiento, las empresas no compiten por un *market share* sino por el *mind share*.

El posicionamiento corporativo de Preskriptor determinará la identidad de marca (cómo queremos que sea percibida) y su imagen (cómo es percibida en realidad).

Las marcas más fuertes poseen un posicionamiento que es todo un estado mental: Volvo, seguridad; Nike, resultados; Harley-Davidson, libertad; Energizer, longevidad.

¿Cuál debería ser el posicionamiento corporativo de Preskriptor? En la fase de investigación, hemos analizado, los valores de un proyecto de estas características, identificado los atributos que le distinguen. La combinación de ellos debería expresar el beneficio acumulado que nos proporciona la posición de la marca.

El posicionamiento correcto de una organización produce una ventaja competitiva sostenible de sus valores de marca. Dell, Sony e IBM son empresas similares, pero representan conceptos distintos: flexibilidad, innovación y calidad, respectivamente. Aunque las tres poseen todos esos valores, la parcela de cada posicionamiento ha sido ocupada por solo una de ellas.

4.3.1 El enunciado de posicionamiento

El enunciado del posicionamiento define qué hace el portal, qué beneficios ofrece y dónde está en la mente de sus clientes. Debería dar vida a la visión de la empresa.

Este elemento se utiliza para crear o modificar esa imagen de la compañía en la mente de sus *stakeholders*. Cómo queremos que nos visualicen en relación con el mercado y la competencia.

Se trata de pasar de una tecnología fantástica a los beneficios que ofrece; de lo vago a lo preciso; de los circunloquios a lo directo; de todo y nada a lo específico y relevante; de un corredor más a quien encabeza la marcha.

Algunos ejemplos de *positioning statements*:

- Mercedes-Benz: *Engineered like no other car in the world.*
- Wharton Business School: *The only business school that trains managers who are global, cross-functional, good leaders, and leveraged by technology.*
- BMW: *The ultimate driving machine.*
- Southwest Airlines: *The short-haul, no-frills, and low-priced airline.*
- Avis: *We are only number 2, but we try harder.*

La creación del *positioning statement* debería seguir los siguientes pasos:

1) Reflexión apoyada en la investigación

- ¿En qué negocio estoy?
- Recordar la visión
- ¿Quiénes son mis audiencias target y qué necesidades tienen que yo pueda resolver?
- ¿Cuáles son los beneficios clave de mi oferta?

Los estudios realizados por Tarazaga pretendían cubrir esta etapa, al validar estas ideas y asunciones, alineando las fortalezas del proyecto con las necesidades de los clientes de oferta, prescriptores y consumidores.

2) Redacción del enunciado de posicionamiento

El enunciado puede contener un mensaje sobre un beneficio funcional o emocional, pero debe ser único de la marca.

Consiste en escribir una frase que de a Preskriptor una ventaja comparativa y no se limite a presentar su valor en forma de declaración superlativa. Hay que trabajar el concepto hasta que sea clara y resulte la exacta. El siguiente esquema se puede utilizar como guía para esa construcción:

- Para CLIENTE TARGET
- Que NECESITA/LE PREOCUPA
- Preskriptor
- Es CATEGORIA/SOLUCIÓN MEJOR QUE LA COMPETENCIA
- Que BENEFICIO DIFERENTE A LA COMPETENCIA

3) Resumirlo en una frase corta, emocional y significativa.

4) Incorporar el posicionamiento en la estrategia de marketing y de marca, en la acción comercial y todo lo que Preskriptor haga.

4.3.2 Creación del *positioning statement* de Preskriptor

Desde el conocimiento del proyecto y la información que ha aportado la investigación, Tarazaga se plantea elaborar el *positioning statement* del portal a partir de los componentes del esquema que hemos visto antes:

- Clientes: marcas de referencia que venden productos y servicios de valor, prescriptores y compradores.
- Necesitan: ofrecer productos y servicios de calidad que pueden ser comprados a un buen precio, mediante prescriptores que aportan información útil para la toma de la decisión de compra.

- ❑ Solución: un punto de encuentro entre las marcas y los compradores, basado en la información genuina y honesta, la gestión profesional y un fin solidario.

- ❑ Beneficios:
 - Apoya el conocimiento y el contacto de las marcas con los compradores potenciales
 - Facilita la toma de decisiones de los consumidores
 - Participa en la creación de una actividad económica para desempleados, autónomos y otros grupos desfavorecidos

Basándonos en el análisis que hemos llevado a cabo, como comentamos anteriormente los conceptos que debería contemplar el enunciado de posicionamiento de Preskriptor son: confianza, apoyo y ahorro.

“La oferta que se apoya en la confianza”

4.4. La propuesta de valor de marca

A diferencia del *positioning statement*, que describe dónde quiere estar Preskriptor en la mente del target, la *brand value proposition* es la suma de los beneficios funcionales, emocionales y de autoafirmación de la marca que aportan valor a ese cliente. Es la razón primaria por la que un potencial cliente debería utilizar Preskriptor.

La forma más común de *brand value proposition* destaca los beneficios funcionales de los productos o servicios asociados a la marca. La empresa de mensajería FedEx garantiza la entrega las 24 horas. Tiene mucha fuerza si la marca domina una categoría y es la única que ofrece esos beneficios funcionales, sin embargo, puede ser pronto imitada y es difícil de diferenciar.

Los beneficios emocionales son aquellos sentimientos que un cliente alcanza cuando selecciona una marca. Es la seguridad que proporciona Volvo, o la mejora mental de beber Gatorade durante una práctica deportiva. Los beneficios emocionales aportan profundidad a un producto o servicio al dejar al comprador interactuar con la marca en el nivel psicológico.

Los beneficios de autoafirmación son parecidos a los emocionales, pero están centrados en los sentimientos aspiracionales. Defienden el axioma “*soy lo que compro*” y se encarnan típicamente en marcas de alta gama que transmiten éxito, poder económico o exclusividad, como Burberry, Mercedes o Mont Blanc. Las marcas realmente poderosas combinan los beneficios funcionales y los emocionales, estableciendo una relación más profunda con el comprador.

La propuesta de valor de marca debe:

- Explicar cómo los productos y servicios del portal resuelven los problemas de los clientes de oferta, prescriptores y compradores o mejoran su situación (relevancia);
- Conferir beneficios específicos (valor cuantitativo);
- Decir al cliente ideal por qué debe utilizar Preskriptor y no otras soluciones (diferenciación única).

Es fundamental probar los razonamientos contenidos en la propuesta de valor de marca. Puede ser bueno incluir elementos de credibilidad, como testimoniales de clientes; garantías de compromiso (en lugar de “*satisfacción garantizada*”, “*si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero*”); o la implicación de la empresa con causas de responsabilidad social corporativa.

4.4.1 Tipos de propuesta de valor de marca

Hay tres tipos básicos de brand value proposition:

A. Excelencia operacional/liderazgo en costes

Oferta de productos/servicios a un coste menor que la competencia, gracias a mejores procesos de fabricación, economías u otras ventajas. Pertenece a la idea “*tenemos los mejores precios*” y su referente son Dell o Ikea.

B. Innovación de producto o liderazgo de mercado

Enfoque en las nuevas tecnologías y la innovación que permite productos nuevos, diferentes y únicos, lo que justifica precios más altos. Responde al concepto “*nuestro producto es único*” y se encarna en Coca-Cola.

C. Relación con el cliente/soluciones

El objetivo es resolver los problemas del cliente con un amplio surtido de productos/servicios. Se vende una relación que es superior a la ofrecida por los competidores. Si su propuesta es “*te hacemos las cosas más fáciles*”, está simbolizada en McDonalds o en FedEx; si se centra en “*nos apropiamos de tu problema*”, lo representan Accenture o IBM.

Todas las empresas tienen una propuesta de valor primaria que debe dirigir sus acciones de marketing; algunas pueden tener una propuesta secundaria. Pero es casi imposible basarse en los tres tipos de *brand value proposition*. El branding y los mensajes de Preskriptor deberían soportar su propuesta de valor de marca primaria.

4.4.2 Definición de la brand value proposition de Preskriptor

La *brand value proposition* se presenta normalmente como un conjunto de textos que incluye un título, un subtítulo y un párrafo, que puede ir acompañado de una imagen (foto, gráfico, o *hero shot* -la mejor imagen de una serie escogida para representar a la serie completa-).

Se puede seguir el siguiente esquema, que facilita la creación de la propuesta de valor:

1. Título. Cuál es el beneficio último que Preskriptor ofrece que le convierte en la mejor elección, expresado en una frase corta. Puede mencionar los productos o servicios o a los clientes.
2. Subtítulo. Una frase de 2 ó 3 líneas, donde se explique qué ofrece Preskriptor a quién y por qué es útil.
3. Tres puntos. Enumerar los beneficios o características clave.
4. El mensaje visual. Una imagen vale más que 1.000 palabras. Reforzar el texto con la visualización que mejor represente lo que estamos transmitiendo verbalmente.

Una vez redactada la propuesta de valor de marca, deberíamos evaluar su adecuación, comprobando si responde a las preguntas:

- ¿Qué productos o servicios vendemos?
- ¿Cuál es el beneficio último de utilizarlos?
- ¿Quién es nuestro cliente target?
- ¿Qué hace de nuestra oferta algo único y diferente?

Tarazaga propone para el portal una *brand value proposition*, siguiendo el mencionado esquema, que resulta en la siguiente redacción:

Tu recomendación ayuda a hacer una compra de confianza

Preskriptor es el espacio de confianza para las marcas de referencia, que ofrecen productos y servicios de valor al mejor precio, recomendadas por las personas de las que te fías, con un espíritu de servicio y solidaridad.

- Donde los compradores y las empresas encuentran productos y servicios de calidad, a partir de compras superiores a 500 euros, a un precio inigualable.
- Donde los prescriptores colaboran para que las marcas y los compradores se reúnan, siendo recompensados por su trabajo, o donando esa retribución a causas solidarias.
- Donde las marcas con productos y servicios de primer nivel tienen un punto de encuentro con los consumidores informados.

5.1 Marca gráfica

La identidad corporativa afecta a los aspectos visuales de la presencia de Preskriptor en el mercado. La identidad corporativa debe interpretar la identidad de la marca en su diseño, utilizando los correspondientes colores, *empaquetado*, etc. hasta el tipo de papel que utilizamos.

El desarrollo correcto de la identidad corporativa de Preskriptor constituye una parte fundamental del proyecto para conferir a la marca una ventaja competitiva, de acuerdo con el posicionamiento y la propuesta de valor de la marca establecidos, que le proporcionen la capacidad para ser utilizada con eficacia en la estrategia de comunicación.

En este proyecto, partimos de que ya existe un logotipo previo de Preskriptor, pero que no obedece a un criterio estratégico definido, a partir de un posicionamiento determinado, y no recoge lógicamente los descubrimientos que se han realizado en las investigaciones que Tarazaga.

Los objetivos de esta parte del trabajo consisten, por una parte, en crear el concepto de un nuevo logotipo del portal como marca que le dote de los atributos que tiene el proyecto y, sobre todo, los que quiere desarrollar a partir de su lanzamiento. Tendrá que ser elaborado por una compañía especializada en diseño corporativo.

Por otra, se trata de proporcionarle un *tag line* que facilite la interpretación de su significado como marca en el mercado.

La marca gráfica juega un papel central lógicamente en la identidad corporativa, ya que es uno de los primeros elementos que el cliente ve y a menudo es parte de lo que entregamos. Tanto nuestras tarjetas, como la papelería, catálogos, y todas las formas de comunicación digital llevan nuestro logo.

5.1.1 Redefinición de la marca gráfica de Preskriptor

La marca gráfica de Preskriptor debería constar de dos partes:

- El imagotipo o símbolo.
- El logotipo propiamente dicho o parte verbal, expresado en “Preskriptor”.

Puede haber ocasiones en que el símbolo vaya sin el logotipo, pero lo normal será que vayan juntos.

Dado que la marca gráfica es una premisa con la que debemos trabajar este proyecto estratégico, Tarazaga propone abordar las siguientes modificaciones:

1. Crear una nueva marca.
2. Introducir versiones en negro/gris de la marca gráfica, para ampliar la versatilidad en el uso de la marca en sus distintas aplicaciones básicas.
3. Desarrollar un tag line, frase que acompaña a la marca gráfica, en forma de declaración concisa que capture la esencia de la marca Preskriptor.

5.1.2 Reinterpretación del logotipo

El tono visual de la identidad de marca tiene en cuenta los colores que se utilizan, el estilo de las imágenes, los materiales, las texturas, etc. utilizados en los diferentes elementos y materiales de comunicación.

De las investigaciones llevadas a cabo, se deduce que la imagen debe reflejar los conceptos de confianza y apoyo, y que los colores que se proponen son el naranja, el verde y el blanco.

- ❑ El color naranja representa calidez, entusiasmo, creatividad, éxito. Manifestaría la idea de triunfo de la idea de negocio.
- ❑ El verde simboliza naturaleza, esperanza, equilibrio. Mostraría la confianza y la estabilidad que descansa en la propuesta del portal.
- ❑ El blanco es pureza, optimismo, limpieza. Expresa el concepto de apoyo, honestidad y solidaridad implícitos en Preskriptor.

5.1.3 Versiones en blanco y negro de la marca gráfica

En impresión a todo color se utiliza la técnica de la cuatricromía. Se basa en la descomposición en cuatro tintas básicas y es capaz de reproducir casi todos los colores.

En ocasiones, habrá que reproducir el logo de Preskriptor a una sola tinta, generalmente negra. Razones de economía podrían aconsejar la utilización de la versión monocroma en determinadas aplicaciones de papelería. Para tales representaciones habría que crear una versión en blanco y negro/gris.

También habría que elaborar una versión en monocromo negativo, con el logo en blanco sobre fondo negro.

Desarrollo del tag line

El tag line que debe acompañar a la marca gráfica Preskriptor es el positioning statement, que hemos definido como “La oferta que se apoya en la confianza”

5.1.4 Propuestas de marca gráfica

Partiendo de la estrategia definida, Tarazaga ha elaborado una serie de prototipos de marca gráfica de Preskriptor, siguiendo las líneas de colores y los conceptos definidos.

En todos ellos se ha incluido el tag line.

Se trata simplemente de ideas o bocetos que sirvan como inspiración a los diseñadores. No se ha trabajado, por supuesto, en detalles tipográficos (que deberían coincidir con una tipografía corporativa establecida para el futuro) o criterios de utilización del logotipo, que formarían parte de los contenidos del manual de identidad corporativa. Tampoco se ha hecho un trabajo de articulación de la arquitectura de la marca gráfica o de integración estricta con el tag line.

Se ha trabajado el imagotipo partiendo de los tres colores aconsejados, verde, naranja y blanco, y trayendo conceptos que reflejen la vinculación de los tres agentes que realiza el portal, marcas, compradores y prescriptores.

A continuación se recogen 7 versiones que se han realizado de ese esbozo.

VERSIÓN 1



VERSIÓN 2



VERSIÓN 3



VERSIÓN 4



VERSIÓN 5



VERSIÓN 6



la oferta que se apoya en la confianza

VERSIÓN 7



la oferta que se apoya en la confianza

5.2 Estrategia de mensajes

Puesto que en el objetivo de este estudio y plan de viabilidad no está redactar los mensajes concretos, aquí nos limitamos a dar las pautas que habría que tener en cuenta para crearlos.

5.2.1 Objetivos de los mensajes

Normalmente, los mensajes corporativos suelen cumplir uno de los cuatro objetivos de:

- Informar
- Persuadir
- Expresar interés o preocupación por algo
- Establecer credibilidad

Dependiendo de las prioridades estratégicas, del posicionamiento que se quiere conseguir de la marca Preskriptor, y de la naturaleza del gap entre identidad de marca e imagen, que en este caso es gigantesco, los mensajes serán distintos.

Cuando se trata de crear actitudes favorables a la marca, como es el caso de Preskriptor, el paso previo es crear conocimiento (*awareness*).

5.2.2 Contenidos de los mensajes

La estrategia de mensajes requiere precisar, en primer lugar, qué clasificación de informaciones tiene Preskriptor a su disposición para comunicar a los diferentes públicos. Hablamos de mensajes intencionales que se gestionan premeditadamente para ser emitidos, aunque no hay que olvidar que una organización está continuamente transmitiendo mensajes no intencionales.

Podemos distinguir varios tipos de contenidos corporativos:

- Entorno de negocio
 - Mercados en general
 - Políticas públicas
- Filosofía corporativa
 - Misión y visión
 - Estrategias
 - Puntos de vista directivos
- Actividades desarrolladas por el portal
 - Proyectos
 - Prácticas de negocio
 - Investigación e innovación
- Productos y servicios

- Resultados económicos del grupo
- Personas del portal

Según su referencia temporal, estos mensajes estarán centrados en el presente, en el pasado o en el futuro.

5.2.3 Planificación del mensaje

El proceso de planificación del mensaje debería tener en cuenta:

1. Identificar el objetivo y el tipo de mensaje.
2. Desarrollar una clara percepción de la audiencia a la que se dirige para mejorar el impacto.
3. Considerar el contexto del mensaje y las influencias del entorno que condicionan su entrega.
4. Determinar el medio de comunicación y la herramienta concreta apropiados.
5. Aplicar técnicas para adaptar el mensaje al público al que se dirige.
6. Organizar el mensaje con la línea adecuada.
7. Redactar un primer borrador.

El *mapping* de mensajes corporativos parte de un conjunto de mensajes clave que son iguales para todas las audiencias. A partir de ahí, surgen mensajes individuales para las audiencias específicas: clientes de oferta, prescriptores, consumidores y empresas compradoras, socios y entidades colaboradoras, medios de comunicación, etc.

5.2.4 Tipos de mensajes clave

Es conveniente contar con un esquema de mensajes clave que sirva como base para desarrollar los distintos contenidos que hay que transmitir a través de las diferentes herramientas de comunicación elegidas. En cada caso, habrá que desarrollarlos, adaptarlos o modificarlos según el destinatario.

Hay que destacar los mensajes relacionados con el posicionamiento distintivo del grupo, que se contiene en su positioning statement, *la oferta que se apoya en la confianza*: confianza, apoyo, decisión informada, productos y servicios de valor, etc.

Los principales mensajes, complementarios a los fijados en el *brand value proposition* deberían tener en cuenta:

EL PORTAL

- Qué es Preskriptor
- Para qué trabaja
- Qué problemas resuelve
- Cuáles son sus características distintivas y razón de ser
- Quiénes son los promotores del proyecto

- Qué o quiénes apoyan el proyecto
- Qué objetivo tiene Preskriptor

BENEFICIOS PARA LOS COMPRADORES

- Papel del prescriptor en la recomendación (reconocido por Nielsen)
- Qué proporciona a los consumidores
- Qué proporciona a los compradores empresariales
- Qué beneficios concretos obtienen los consumidores
- Qué beneficios concretos obtienen las empresas que compran en el portal

BENEFICIOS PARA LOS PRESCRIPTORES

- Qué proporciona el portal a los posibles prescriptores
- Qué beneficios concretos obtienen los prescriptores

BENEFICIOS PARA LAS MARCAS

- Qué valor aporta Preskriptor a las marcas inscritas
- Qué beneficios tangibles tienen las empresas

BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD

- Qué aporta un proyecto como el de Preskriptor a la sociedad y a la economía
- Qué supone para Euskadi un proyecto innovador de esta naturaleza
- Qué beneficios tendrá para el ciudadano y los desempleados y otros colectivos desfavorecidos

6

Estrategia de expansión

Una adecuada estrategia de expansión del portal debería contemplar una acción comercial en tres etapas en este orden cronológico:

1. Programa de captación inicial de marcas para poner las bases del portal. Luego debería ser una actividad continuada.
2. Programa de captación de prescriptores, una vez que haya una base suficiente de marcas.
3. Programa de captación de socios en otras CC.AA., solo después de que exista una base importante de marcas y prescriptores y se haya demostrado el éxito del modelo de negocio.

6.1 Programa de captación de marcas

6.1.1 Límite de precios

Los promotores de Preskriptor se han decantado por circunscribir la oferta de productos y servicios del portal a aquéllos que tengan un valor mínimo de unos 1.000 euros, de manera que el sistema de comisiones establecido suponga un incentivo para compradores y prescriptores, de una parte, y facilite la gestión de las empresas prescribibles, por otra, ya que resultaría complejo y seguramente ineficiente su aplicación a artículos de poco valor. Es decir, ese límite por abajo busca favorecer el éxito del propio modelo de negocio.

El problema que surge es que hay determinados productos o servicios que se aproximan a esa cifra, susceptibles de integrarse perfectamente en la filosofía de Preskriptor, aunque no llegan. Existe el riesgo de flexibilizar el límite para darles cabida, con lo cual la gestión del negocio respondería a un criterio arbitrario, ligado a interpretaciones personales, y que podría poner en peligro la seriedad de la propuesta, crear diferencias entre las empresas participantes e incluso hacer fracasar el proyecto.

Entendemos que resulta esencial establecer un precio mínimo de venta al público (antes de la aplicación del correspondiente descuento según la fórmula del portal), fijo e inamovible, que sirviese como referencia para todos los agentes participantes en el modelo de negocio.

Tarazaga ha realizado un análisis de los precios medios en el mercado estatal de determinados productos o servicios tipo de los que ofrece Preskriptor.

Por ejemplo, el coste medio de contratación de un banquete de boda es de unos 15.000 euros, para un precio medio por cubierto de 125 euros y 120 invitados. Aunque estas cifras pueden variar dependiendo de las zonas; por

ejemplo, el número de invitados en Andalucía puede triplicar al habitual en CC.AA. del norte.

La instalación del mobiliario completo de una cocina cuesta, como media, unos 4.000 ó 5.000 euros, teniendo siempre en cuenta las diferencias que se dan entre ciudades o zonas.

Este tipo de productos entrarían perfectamente en el esquema de Preskriptor.

Otros, por el contrario, no tendrían cabida en él. Por ejemplo, el precio medio de la prima anual de un seguro de vida es de unos 160 euros, claramente por debajo de lo establecido en el planteamiento del portal. Eso no significa que las compañías de seguros estuviesen excluidas del modelo, porque tendrían cabida, por ejemplo, en seguros de riesgos industriales para empresas, con montantes económicos muy elevados.

El inconveniente surge cuando nos enfrentamos a esos productos o servicios que están en la frontera de los 1.000 euros.

En dicho análisis, hemos visto algunos productos de consumo duradero, que pueden constituir un prototipo del tipo de compra que se realizaría de manera más generalizada a través de Preskriptor, como un ordenador portátil o una lavadora.

Tanto el precio medio del portátil, como el de una lavadora de entre 1.100-1.200 rpm está por encima de los 500 euros.

Creemos que este precio de 500 euros debería ser el límite inferior para incorporar productos de las marcas prescribibles en Preskriptor. Eso sí, como cifra determinada e inalterable, según hemos comentado antes.

6.1.2 Sectores target

De acuerdo con el modelo de negocio de Preskriptor y los criterios que se han establecido, teniendo sobre todo en cuenta su oferta de productos con ese precio mínimo fijado, Tarazaga ha elaborado un listado con aquellos sectores cuyas empresas podrían incorporarse al portal como marcas prescribibles.

Se incluyen tanto fabricantes como empresas comercializadoras. Por ejemplo, aparecen los fabricantes de muebles, pero también tiendas de venta de muebles.

Se incluye el código de la clasificación CNAE y se indica si producen o comercializan productos o servicios para el mercado de consumo o son business to business. Lo normal es que los fabricantes se dirijan al mercado profesional, mientras que los comercios tienen como destinatarios a los particulares. En algunos casos, su oferta alcanza a ambos mercados.

CNAE	MARCAS DE CONSUMO	MARCAS PARA EMPRESAS
181		Artes gráficas
201		Productos químicos
211		Productos farmacéuticos de base
222		Productos de plástico
23		Vidrio, productos cerámicos, cemento, cal, yeso
24		Metalurgia
25		Productos metálicos
271		Motores eléctricos
28		Maquinaria
3012	Embarcaciones de recreo	
31		Fabricación de muebles
322		Instrumentos musicales
325		Suministros médicos y odontológicos
3317	Talleres de reparación de vehículos	
4110	Promoción inmobiliaria	
41		Construcción
42		Ingeniería civil
43	Instalaciones, fontanería, reformas	
45	Venta de automóviles, motocicletas, vehículos	
474	Venta de informática y electrónica	
4753	Alfombras, moquetas y revestimientos	
4754	Electrodomésticos	
4759	Venta de muebles	
4771	Peletería	
4777	Joyería	
494	Transporte de mercancías y mudanzas	
55	Hoteles	
561	Restaurantes	
562		Servicios de catering
61	Telecomunicaciones	
62		Consultoría informática y servicios de TI
64	Bancos	
65	Seguros	
68	Agentes inmobiliarios y administración de fincas	
69...74		Servicios profesionales de consultoría, abogados, agencias, etc.
7711	Alquiler de vehículos	
7820		ETT
791	Agencias de viajes y operadores turísticos	
80		Servicios de seguridad
81		Limpieza y servicios a edificios
85	Educación	
86	Hospitales y clínicas	
87	Residencias	
931	Clubes deportivos o gimnasios	
9603	Pompas fúnebres	

6.1.3 Mercado potencial

Tarazaga ha hecho un estudio de qué mercado aproximado suponen las empresas pertenecientes a estos sectores, de acuerdo con los datos INE de 2015, para el Estado y para Euskadi en particular. Salvo en el sector puramente industrial, se ha restringido el análisis a aquellas compañías con al menos 6 trabajadores en plantilla, para excluir a autónomos o microempresas excesivamente pequeñas.

	ESTADO	EUSKADI
Artes gráficas	12.797	784
Productos químicos	1.103	48
Productos de plástico	3.940	260
Vidrio, productos cerámicos, cemento, cal, yeso	8.968	299
Metalurgia	1.286	209
Productos metálicos	35.016	3.316
Motores eléctricos	895	120
Maquinaria	5.660	672
Embarcaciones de recreo	400	30
Fabricación de muebles	12.775	621
Instrumentos musicales	241	15
Suministros médicos y odontológicos	4.995	273
Talleres de reparación de vehículos	1.000	131
Promoción inmobiliaria	876	55
Construcción	9.637	274
Ingeniería civil	13.734	471
Instalaciones, fontanería, reformas	11.977	830
Venta de automóviles, motocicletas, vehículos	7.023	377
Venta de informática y electrónica	762	40
Alfombras, moquetas y revestimientos		
Electrodomésticos		
Venta de muebles	3.162	114
Peletería	N/D	N/D
Joyería	16.000	N/D
Transporte de mercancías y mudanzas	3.665	142
Hoteles	7.448	328
Restaurantes	10.209	547
Servicios de catering	1.353	40
Telecomunicaciones	530	14
Consultoría informática y servicios de TI	2.883	174
Bancos y servicios financieros	514	24
Seguros	269	19
Agentes inmobiliarios y administración de fincas	3.274	66
Servicios profesionales y de consultoría, agencias, et	24.372	1.110
Alquiler de vehículos	365	6
ETT	289	18
Agencias de viajes y operadores turísticos	690	21
Servicios de seguridad	660	38
Limpieza y servicios edificios	7.314	402
Educación	12.294	725
Hospitales y clínicas	5.657	291
Residencias	3.698	239
Clubes deportivos o gimnasios	3.974	188
TOTAL	241.705	13.331
Business to business	153.113	9.431
Consumo	88.592	3.900

Figura 8. Número de empresas que constituyen el mercado potencial de Preskriptor

En la figura 8, se incluyen los resultados de dicha observación. Vemos que hay casi 250.000 empresas susceptibles de integrarse potencialmente en el portal, de las cuales más de 13.000 están en Euskadi.

De ellas, el 63 % son negocios preferentemente del ámbito business to business a nivel estatal y el 71% en Euskadi. Mientras que el 37% del Estado pertenecen a los sectores de consumo, el 29% en el mercado vasco. Aunque, como hemos visto, muchos de ellos sirven a los dos ámbitos.

6.2 Programa de captación de prescriptores

El mercado potencial de prescriptores es muy amplio. Si nos centramos en los perfiles que los promotores de Preskriptor han identificado inicialmente como preferentes, existen en el Estado más de 3 millones de autónomos y por encima de 173.000 en el mercado vasco. Si hablamos de desempleados, superan los 4 millones, de los que unos 150.000 están en Euskadi. Aunque el portal también está abierto a trabajadores por cuenta ajena.

Pero junto a sus características personales, habría que tener en cuenta otros requisitos que debería reunir el prescriptor target para favorecer el éxito del portal.

En este apartado, nos limitamos a recoger algunos aspectos que Preskriptor debería tener en cuenta en un programa de captación de prescriptores, sin que pretenda ser un manual exhaustivo.

Identificar a los influenciadores

En cualquier estrategia de marketing, se suelen considerar los influenciadores en el proceso de compra.

En primer lugar, están los grupos de referencia que tiene un consumidor, incluyendo colectivos sociales, familia, o amigos, en la medida en que influyen las actitudes y el comportamiento de compra. Por contra, existen los grupos disociativos, aquellos con los que el comprador no quiere ser asociado.

Para un proyecto como el de Preskriptor, los miembros de la familia del prescriptor resultan fundamentales.

Todas las investigaciones de marketing ponen de manifiesto que los familiares son uno de los mayores influenciadores de las decisiones de compra. Empezando porque los seres humanos nos parecemos más a nuestros padres de lo que creemos, al menos en los patrones de consumo.

En algunos casos, los niños tienen una gran influencia en determinadas compras. Se ha demostrado que muchos padres recurren a los jóvenes o adolescentes para que encuentren productos o servicios en Internet. IKEA ha utilizado también este conocimiento para diseñar sus espacios de venta.

Luego, nos encontramos con los líderes de opinión, aquellas personas con experiencia en ciertas áreas a quienes los compradores respetan. Por ejemplo, en el campo empresarial, la compra de productos informáticos requerirá la consulta previa al experto en tecnologías de la información.

Los laboratorios farmacéuticos necesitan saber quiénes son los líderes de opinión, por ejemplo, cuando van a lanzar una nueva medicina para el cáncer, pongamos por caso, para llegar a los 60 oncólogos clave, por ejemplo.

A modo de indicación, se sugiere seguir seis pasos en una estrategia de captación de prescriptores/influenciadores:

1. Identificar los prescriptores target.

Saber quiénes son las personas adecuadas para participar en el proyecto prescribiendo empresas, en función de los perfiles idóneos, según su edad, sexo, nivel de estudios, círculo de relaciones, influencia social, uso de las redes sociales, situación laboral, etc.

Las redes sociales han facilitado la visibilidad y el acceso a las conexiones de influencia, aunque llegar a quien interesa requiere investigación y tiempo.

2. Seguir a los prescriptores.

Las redes sociales, los sistemas de seguimiento y las plataformas de intereses compartidos permite hacer un seguimiento de quién es quién.

3. Escuchar a los prescriptores.

Aunque existen tecnologías para facilitar saber qué se está diciendo en la red, la capacidad de escuchar es una habilidad humana: qué dicen los prescriptores, qué les gusta, cómo se sienten y qué quieren.

4. Encontrar datos e información sobre los prescriptores.

Hay que construir perfiles de prescriptores que interesa involucrar en Preskriptor.

5. Convertirles a Preskriptor.

Convertir al prescriptor en miembro del club Preskriptor. Para ello, se pueden utilizar múltiples herramientas de comunicación, desde el compromiso mediante medios online, a conversaciones telefónicas, reuniones personales, conferencias, encuentros con miembros de los colectivos a los que pertenecen, etc.

6. Facilitar la labor de prescripción.

En este sentido, resulta una experiencia interesante la de Avatarblue, una marca de bebidas alcohólicas en bolsas de plástico, que ha lanzado un canal exclusivo de prescriptores, que puede servir como orientación de su filosofía a Preskriptor, aunque el modelo, y por supuesto el propósito, sea completamente diferente.

El prescriptor de Avatarblue, que debe ser mayor de edad, recomienda el consumo responsable de los rones, ginebras o güisquis, a través de su perfil en redes sociales como Facebook o Twitter, a sus fans o fans de sus fans.

Avatarblue paga al prescriptor un porcentaje sobre el precio de venta de cada caja de producto.

Técnicamente, el portal instala un enlace personal (URL) que el prescriptor se instala en su perfil de la red social, para que sus fans puedan hacer a través de él la compra.

El página web de Avatarblue hay una zona privada con un panel de control para que el prescriptor pueda modificar sus datos, y un panel de recomendación desde donde difundir su enlace en la red social cuantas veces quiera.

6.3 Programa de captación de socios para expansión

La captación de socios en una fase posterior al lanzamiento excede el propósito del presente estudio y plan de viabilidad, aquí nos limitamos a hacer una somera reflexión sobre la fórmula que se está barajando en estos momentos.

Para la expansión comercial, los promotores de Preskriptor han pensado en principio en la fórmula de la franquicia a organizaciones preexistentes cuyos intereses y filosofía puede hacer de Preskriptor un proyecto que gestionen junto a otras iniciativas.

Como se sabe, la fórmula de la franquicia se basa en un contrato por el que el propietario o distribuidor de una marca (franquiciador) cede los derechos de distribución o venta a un tercero (franquiciado) en un determinado territorio, por lo que recibe como contraprestación un royalty.

Los expertos señalan tener en cuenta una serie de condiciones antes de franquiciar:

- Evaluar si el negocio está preparado: debe haber demostrado que genera ingresos y es rentable.
- Conocer los requerimientos legales, que pueden variar entre comunidades autónomas.
- Definir los detalles del modelo de franquicia:
 - Porcentaje de honorarios y royalty
 - Términos del acuerdo
 - Tamaño del territorio y área geográfica objeto de franquicia
 - Tipo de programa de formación al franquiciado y duración
 - Requisitos de los potenciales franquiciados
 - Cómo se va a realizar la comercialización
- Registrar oficialmente la franquicia
- Crear la estructura para gestionar los franquiciados. Normalmente, la franquicia requiere tener gente dedicada exclusivamente a apoyar a los franquiciados.

El problema es que la franquicia suele ser muy cara, por lo que puede ser más interesante en una fase inicial utilizar otros sistemas como el contrato de licencia del modelo de negocio, por ejemplo.

En el contrato de licencia, que es la base de la franquicia, el propietario es el dueño de la propiedad intelectual o del know how, aunque cede a otros el derecho a usarlo, como hace por ejemplo Microsoft con su software.

La licencia de marca, por su parte, implica permitir a un tercero (licenciario) producir o dar un servicio con la marca del licenciante.

Sea cual fuere el modelo de captación de socios que elija Preskriptor, lo importante es que proteja muy bien su propiedad intelectual: la marca, el know how, el modelo de negocio son activos que debe preservar.

De las sesiones de reflexión que Tarazaga ha tenido con los promotores del proyecto, han surgido una serie de posibilidades que era necesario concretar. En este apartado, damos nuestra visión y sugerencias sobre cómo debería redefinirse el portal, de acuerdo con los descubrimientos hechos en la investigación, y la información existente sobre el proyecto.

7.1 Concepto

En un primer momento, se plantea la alternativa de realizar el lanzamiento de Preskriptor con un modelo inicial que, posteriormente se pudiese modificar. Entendemos que la plataforma que se dé a conocer en esta primera fase debería ser un modelo lo más desarrollado posible, eso sí, susceptible de adaptación en función del crecimiento y el desarrollo del mercado, pero con un planteamiento muy definido desde el inicio.

Aunque Preskriptor se ha concebido en tanto que red solidaria, el estudio realizado sugiere que estratégicamente no debe ponerse énfasis en este aspecto, ni en la condición de desempleados de los prescriptores, aunque estos mensajes aparezcan de fondo, o puedan magnificarse cuando el destinatario es una ONG, un organismo de la Administración, o uno de los colectivos beneficiados por el modelo de negocio.

La condición de desempleado o de persona perteneciente a un grupo desfavorecido se hará constar en el formulario correspondiente, pero no debe constituir un apartado específico del portal.

Proponemos que Preskriptor tenga un enfoque de utilidad como punto de encuentro en la red entre marcas y compradores, a través de la figura del prescriptor, que aporta un beneficio a los tres agentes de este sistema.

Sí creemos que debe diferenciarse en la presentación de la página web si el prescriptor opta por ser de una categoría general o quiere ser de carácter solidario. Si bien se ha previsto que una empresa pueda actuar como prescriptora, creemos que, puesto que la decisión depende al final de su propietario o un directivo, siempre hay que contemplar que es una persona física, aunque en el caso de las empresas, en el formulario figuren los datos de la persona jurídica que representa.

En este sentido, una empresa figuraría como marca prescribible y como prescriptora (a través de quien la personifica).

Respecto a la fecha de caducidad de una prescripción, entendemos que la prescripción de un producto debe ser un acto único por compra. Si un comprador que ha recibido una prescripción de un prescriptor del portal vuelve

a realizar posteriormente otra compra en ese establecimiento, ya no existe relación de intermediación que le obligue ni con el prescriptor ni con el portal.

Otra cosa es que el prescriptor vuelva a prescribir la misma empresa al mismo comprador en otra operación de adquisición, siguiendo las reglas establecidas en el portal, por lo que el comerciante vuelve a aplicar el descuento establecido, que se repercute a las partes interesadas, según el modelo de Preskriptor.

En el caso de que se produjesen varios procesos de prescripción a un mismo comprador hacia la misma marca por parte de diferentes prescriptores, únicamente tendrá validez la primera en el tiempo. Los gestores del portal llevarán un registro de las comunicaciones online donde pueda comprobarse la cronología de dichos envíos.

Un prescriptor podría participar también como comprador, entendiéndose que actúa como prescriptor de sí mismo, siempre y cuando estuviese registrado, obviamente. En este sentido, el portal podría funcionar también como una web de referencia de marcas, donde un comprador potencial pudiese navegar y buscar el producto que busca, y comprarlo con independencia de que no tenga los beneficios de la prescripción, si no figura como tal.

Se da la posibilidad de que determinadas marcas puedan limitar la naturaleza de su oferta en Preskriptor. Por ejemplo, un restaurante de banquetes que solo ofrece los beneficios del portal en determinadas épocas del año. O una compañía que únicamente ofrece en Preskriptor una determinada línea de productos. En estos casos, deberá quedar claramente expresado en la ficha de cada empresa las condiciones concretas que ofrece, además del porcentaje aplicable de descuento.

En todos los casos, la oferta de dichas marcas tendrá que limitarse a los productos o servicios que vende que tengan un PVP de 500 euros o mayor.

Los promotores de Preskriptor han tenido reuniones con asociaciones de comerciantes que podrían participar en el proyecto. En este caso, la asociación actuaría como entidad colaboradora, pero deberían ser los comercios individuales los que figurarían como marcas. Como no todos los comerciantes miembros de una asociación estarían interesados en dicha participación, o no reunirían los requisitos establecidos en el modelo, el acuerdo con dicha asociación dependería de cuántos participasen en Preskriptor para establecer las condiciones. Pero la prescripción siempre se haría al comercio, como una marca más.

En el mismo sentido, un portal online multimarca, por ejemplo, tendría la consideración de empresa individual, con independencia de que venda productos de diferentes fabricantes, sometiéndose a las mismas condiciones que cualquier otra.

7.2 Precios

PVP mínimo de los productos y servicios

En el apartado del programa de captación de marcas, hemos señalado que el límite de precio de venta al público aconsejable para los productos y servicios que se vendan a través de Preskriptor debería ser de 500 euros, sin IVA. Estimamos que debe ser un criterio fijo y estricto.

Comisiones

En las sesiones de reflexión con los promotores del proyecto, ha quedado establecido el esquema de comisiones que Preskriptor aplicará a los distintos agentes que intervienen en el proyecto, como distribución del porcentaje que cada marca aplique al precio de venta al público a los productos o servicios ofrecidos a través del portal.

La asignación de dicho descuento será como sigue:

- Comprador 50%
- Preskriptor 25%
- Preskriptor solidario 0% (en este caso, el 25% se destinaría a la causa de interés social elegida)
- Gestión del portal 25%

Cuotas anuales

Tras analizar diversas propuestas, se propone establecer las siguientes cuotas anuales, a las que habría que añadir el IVA:

- Empresas inscritas, 200 euros.
- Asociaciones de comerciantes, 50 euros por cada comercio inscrito.
- Prescriptores, 50 euros.
- Prescriptores solidarios, gratuito.

7.3 Proceso de prescripción

Proponemos que el proceso de prescripción cumpla los siguientes pasos, que se esquematizan en la figura:

1. El proceso comienza cuando un prescriptor identifica a potenciales compradores que tienen una decisión de comprar un producto o servicio que es ofrecido por marcas de Preskriptor. Se supone que el prescriptor tiene que haber recomendado al posible comprador el proveedor antes de comunicar los datos al portal.

2. El prescriptor obtiene por comunicación online o móvil (correo electrónico, SMS, Whatsapp, etc.) la aprobación del comprador potencial para proporcionar su nombre al portal y a las empresas registradas en el mismo, indicando claramente la finalidad. Este requisito permitiría cumplir con las disposiciones sobre comunicación de datos del artículo 11 de la LOPD¹.

3. El prescriptor rellena el formulario en el portal e indica los datos del comprador y la empresa o empresas prescritas.

4. Preskriptor recibe la información y la filtra, comprobando si los datos son correctos y la prescripción es correcta. Los gestores del portal comprueban que existe esa persona o entidad compradora.

5. El portal comunica la prescripción a la empresa prescrita y le proporciona los datos del posible comprador.

6. Si se produce la compra, la empresa elegida informa al portal de la transacción y su importe en PVP,

sobre el que aplica al comprador el descuento del 50% del porcentaje comprometido con Preskriptor.

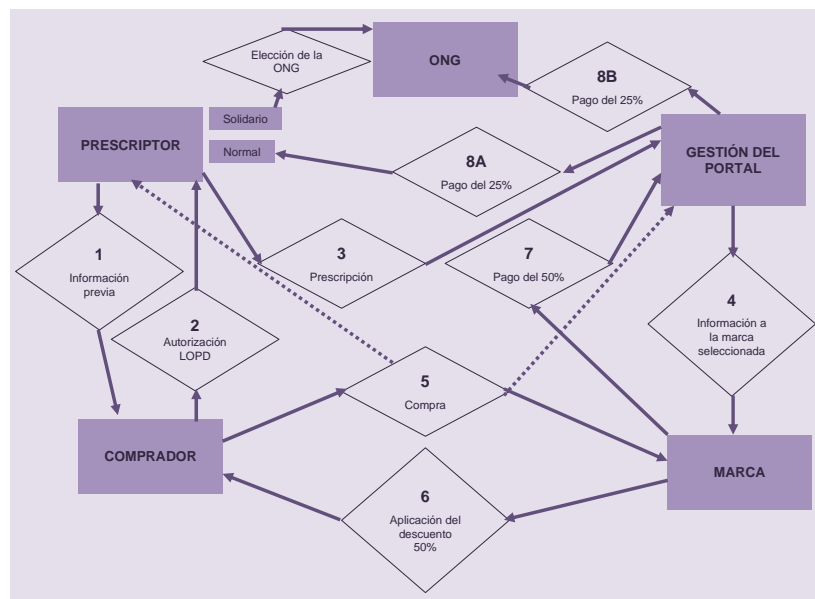


Figura 9. Esquema del proceso de negocio de Preskriptor

¹ 1. Los datos de carácter personal objeto del tratamiento sólo podrán ser comunicados a un tercero para el cumplimiento de fines directamente relacionados con las funciones legítimas del cedente y del cesionario con el previo consentimiento del interesado. (...) 3. Será nulo el consentimiento para la comunicación de los datos de carácter personal a un tercero cuando la información que se facilite al interesado no le permita conocer la finalidad a que destinarán los datos cuya comunicación se autoriza o el tipo de actividad de aquél a quien se pretenden comunicar.

7. La marca elegida paga al portal el 50% restante de dicho descuento. Preskriptor genera una factura por ese importe. En el caso de que sea un prescriptor solidario, la marca dona el 25% del descuento a la causa social o entidad no lucrativa que haya determinado el prescriptor, informándole, y abona al portal el otro 25%.

8. Si el prescriptor es estándar, el portal paga el 25% del descuento comprometido por la empresa al prescriptor. Preskriptor genera también esta factura del prescriptor.

En el caso de las empresas de comercio electrónico, en la actual fase del proyecto, no debería variar el proceso de prescripción e información complementario, ya que no se plantea ahora establecer una tecnología avanzada de e-commerce. La única diferencia es el canal que utilizará cada usuario, la tienda tradicional, o el comercio online.

En la actual versión beta de Preskriptor, los prescriptores solidarios indicaban qué entidad no lucrativa elegían para recibir la comisión correspondiente en la ficha de inscripción del prescriptor. Lo adecuado es que ese registro se realice en el formulario de prescripción, ya que cada prescriptor podría variar el destinatario de dicha ayuda con cada acto de prescripción. Es importante que en cada prescripción únicamente se elija una sola entidad.

Si en la inclusión de información de la ONG o causa social concreta, este apartado del formulario del prescriptor solidario no se completase, el dinero correspondiente se destinaría a la asociación no lucrativa Preskriptor Amalthea, que promueve el portal.

7.4 Ámbito de actuación

En relación con el ámbito de actuación de Preskriptor, sugerimos que, como marco estratégico general, se lance en Euskadi en un primer momento, pero luego vaya creciendo, primero, en Madrid y Barcelona, luego en las CC.AA. limítrofes, Navarra, Cantabria, La Rioja, para extenderse posteriormente a todo el Estado. No obstante, si surgiesen oportunidades concretas, podrían tomarse decisiones que variasen ese planteamiento.

7.5 Modificación de la página web

Por el propio modelo de negocio, la página web es la herramienta prioritaria de actuación de Preskriptor. Actualmente, existe una primera versión beta, que se ha realizado previamente al estudio y definición estratégica, y que estimamos que debería modificarse para adaptarse a los objetivos de Preskriptor y a las motivaciones de empresas, compradores y prescriptores que las investigaciones han puesto de manifiesto.

7.5.1 Especificaciones técnicas

A expensas de la definición técnica que hagan los programadores y diseñadores, como ideas generales, apuntamos algunos aspectos a tener en cuenta.

Un punto fundamental hoy en día es que el portal se haga con un diseño web *responsive*, que automáticamente formatea el contenido para su presentación en ordenador, tablets y smartphones.

Sería útil que el contenido se almacenase en una base de datos que permita una fácil actualización directa de los contenidos (por ejemplo, un sistema de base de datos relacional MySQL), sin necesidad de utilizar lenguaje html o complejos programas informáticos.

Preskriptor utiliza actualmente el dominio www.preskriptor.org, pero tiene también registrados .com, .es y .net, y redirigidos hacia el portal.

El plan de hosting del sitio es importante definirlo a priori para que la página tenga escalabilidad y permita su crecimiento sin problemas, lo que supone considerar las necesidades de tráfico futuras, en términos de capacidad (por ejemplo, incorporación de vídeos) y velocidad. Hay que contemplar también el mantenimiento técnico.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el sistema operativo del servidor sea compatible con la opción de programación elegida y admita el lenguaje utilizado.

Sería conveniente hacer una implementación de los servicios de Google para posicionamiento de la web, por ejemplo, con SEO básico On Page. Se trata, por un lado, de utilizar meta descripciones que indiquen el contenido a los usuarios cuando realizan una búsqueda, o el empleo de encabezados para organizar jerárquicamente el contenido y dar relevancia a las palabras clave.

Para ello, es importante definir bien estos aspectos en el diseño de la propia página web, en la introducción de palabras clave, y en la creación de enlaces con otros portales o con las principales redes sociales, donde Preskriptor debería contar con páginas propias (Twitter, Facebook, Instagram).

Aunque el portal está hoy solo en castellano, sería conveniente poner en marcha la versión en euskera y contemplar la futura creación de una versión en inglés.

7.5.2 Imágenes

La neurobiología y el estudio del comportamiento han concluido que en el proceso de percepción de nuestro cerebro juegan un papel clave las imágenes. Proponemos que el portal de Preskriptor se base en imágenes que reflejen los atributos que hemos identificado en el estudio: confianza, ayuda, tranquilidad.

Además, en una página web contemporánea la imagen debe tener un papel preponderante. Lo ideal para construir una marca poderosa, auténtica y personalizada es contar con un conjunto amplio de fotografías profesionales que transmitan la realidad de Preskriptor.

Si el coste de realizar un reportaje fotográfico ad hoc resulta elevado en este momento del proyecto, se pueden comprar fotografías de stock en resolución 300 ppp para utilización en el diseño de la web, que podrían ser también utilizables en eventuales acciones de comunicación.

A modo de ejemplo, incluimos algunas fotografías que pueden responder a esos valores:



Figura 10. Ejemplos de imágenes representativas de los atributos ideales de Preskriptor

7.5.3 Arquitectura de la información

Proponemos que la home de la página web de Preskriptor tenga una home claramente estructurada, limpia y basada en imágenes (del estilo de <http://www.sketchin.ch>). En ella, aparecería en primer lugar la presentación, partiendo de la propuesta de valor que hemos elaborado (ver Estrategias de marca).

Luego habría un mosaico que permitiría acceder las informaciones fundamentales:

- Cómo funciona Preskriptor
- Quiero ser prescriptor
- Marcas para el consumidor (con un sistema de logos en rotación)
- Marcas para las empresas (también rotatorio)
- Recomendaciones de marcas por parte de los prescriptores
- Incorporación de marcas directamente
- Logos de entidades colaboradoras (rotando)
- Logos de entidades beneficiarias de los prescriptores solidarios.
- Banner inferior para publicidad

Al pinchar con el ratón en los cuadros de logos de marcas, entidades colaboradoras o entidades no lucrativas beneficiarias de la prescripción solidaria, aparecerían todas.

Además, sería bueno que hubiese una barra de navegación lateral que permaneciese siempre en el mismo lugar aunque uno se desplace por la página o navegue por otras páginas del sitio, indicando:

- Preskriptor (qué es)
- Equipo (quiénes están detrás)
- La asociación (Preskriptor Amalthea)
- Visión (de acuerdo con el visión statement que hemos creado en el capítulo de Estrategia de marketing)
- Noticias (mantendría informados a los agentes implicados y otros stakeholders en novedades que se vayan produciendo)
- Contacto

Proponemos, igualmente, que se puedan integrar en la página web archivos pdf descargables, por si en el futuro se quiere aportar a los usuarios folletos u otro tipo de documentos informativos. Podría incluirse esta facilidad, por ejemplo, en la sección de noticias.

La arquitectura de la página web de Preskriptor que proponemos se recoge en el siguiente gráfico (figura 11).



Figura 11. Arquitectura de la información de la nueva página web

El apartado *Cómo funciona Preskriptor* podría incluir un desplegable, como el utilizado en la actual página web del proyecto, que permita ver los distintos subapartados.

Desde el apartado *Quiero ser prescriptor*, acceden los nuevos usuarios al formulario de registro o los que ya son prescriptores, que pueden pasar, una vez identificados, al formulario de prescripción para recomendar a un comprador potencial.

Desde los apartados de Marcas, tanto de consumo como B2B, sugerimos que se acceda a un desplegable de sectores. Cuando se marca el sector que interesa, aparecen las empresas comprendidas en dicho sector. A partir de ahí se selecciona a la marca elegida y sale la ficha de la empresa, como en la actual página de Preskriptor, desde donde se puede establecer un link al sitio web de la misma.

También proponemos que se instrumente en esta parte un sencillo buscador por productos o servicios. Por ejemplo, alguien que busca un ordenador, obtiene la información de las empresas que lo venden. Sería útil, aunque solo incluyese en un primer momento las categorías más generales. En la figura 11, representamos este esquema.

Habrá que tener en cuenta que algunas marcas se dirigen indistintamente al consumidor final o a las empresas (abogados, concesionarios de automóviles, o agencias de viajes, por ejemplo).

Marcas para el consumidor

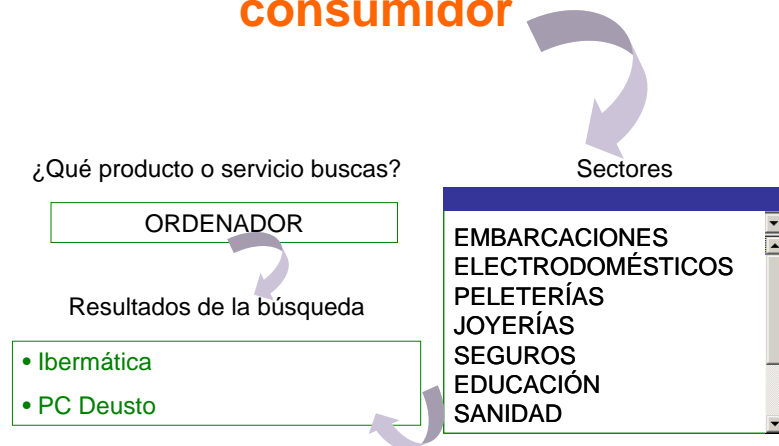


Figura 12. Acceso a la información por sectores

En la parte final de la home se podrían incluir todos los logos, diferenciados por su aproximación al consumo o al business to business, desde los que se podría linkar también con las respectivas páginas web.

Cuando un usuario quiere hacerse prescriptor, pincha en el apartado *Quiero ser prescriptor* y se registra en un formulario que tiene dos partes:

- Una de los datos como persona particular.
- Otra de los datos de la persona jurídica que representa, en el caso de que sea empresario o directivo. Si no lo fuese, no tendrá que completar esta parte.

En el momento de hacer cada prescripción, el prescriptor registrado pinchará en *Quiero prescribir marcas para el consumidor* o *Quiero prescribir marcas para la empresa* y aparecerá el formulario para una prescripción concreta. En el mismo indicará si lo hace en condición de prescriptor estándar o solidario, y si actúa en ese acto como prescriptor particular o como empresa (opción que aparecerá solo en el caso de figure también registrado como tal).

Proponemos incluir también entradas con formularios específicos para prescriptores registrados que quieran recomendar una nueva marca, o para empresas que quieran integrarse en el portal, siempre que cumplan los requisitos de calidad y las condiciones que deberá auditar la gestión del portal.

7.5.4 Diseño

En la figura 12 incluimos un esbozo de cómo podría ser diseño de la nueva home de Preskriptor. Es una muestra nada más, que puede servir como inspiración a los diseñadores.



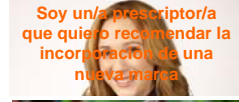
- Prescriptor
- Equipo
- La Asociación
- Visión
- Noticias
- Contacto

Prescriptor es el espacio de confianza para las marcas de referencia, que ofrecen productos y servicios de valor, al mejor precio, recomendadas por las personas de las que te fías, con un espíritu de servicio y solidaridad.

- Donde los compradores y las empresas encuentran productos y servicios de calidad, a partir de 600 euros, a un precio inigualable.
- Donde los prescriptores colaboran para que las marcas y los compradores se reúnan, siendo recompensados por su trabajo, o donando esa retribución a causas solidarias.
- Donde las marcas con productos y servicios de primer nivel tienen un punto de encuentro con los consumidores informados.

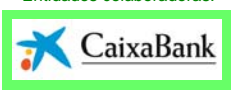


- Prescriptor
- Equipo
- La asociación
- Visión
- Noticias
- Contacto



Entidades colaboradoras:

Proyectos solidarios:



ESPACIO RESERVADO PARA SU PUBLICIDAD

Prescriptor	Servicios	Contacto
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo • La asociación • Visión • Noticias • Contacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo funciona • Quiero ser prescriptor • Quiero prescribir marcas de consumo • Quiero prescribir marcas para la empresa • Quiero recomendar la incorporación de una marca • Soy una marca que quiero incorporarme 	<p>info@prescriptor.org</p> <p>+34 635702663</p> <p>www.prescriptor.org</p>

Figura 13. Esquema para inspiración de la nueva home del portal



**Pº de Uribitarte, 7
48001 Bilbao
+34 902193461
informacion@tarazaga.com
www.tarazaga.com**