



BUYVIP

buy·v!p

## Introducción

BuyVIP es un grupo europeo, fundado en 2005, por un equipo directivo internacional con sólida experiencia en empresas multinacionales de primera línea. Es un club privado de compras online que organiza, de forma exclusiva para sus miembros, campañas de 2 a 4 días de duración de ventas de ropa, complementos de vestir, artículos deportivos, electrónica y más, de las mejores marcas, a un coste que suele estar entre el 30% y 70% por debajo del precio de lista.

BuyVIP combina la facilidad y comodidad de comprar en Internet con la ventaja de descuentos únicos y beneficios extra por introducir a nuevos miembros. Las personas que estén interesadas en comprar en BuyVIP deben ser miembros registrados. Una vez registrado, el usuario recibirá periódicamente por e-mail las invitaciones a las diferentes campañas de venta. Para acceder a ellas, deberá apuntarse a las que le interesen y, una vez hecho esto, podrá comprar directamente en línea, con todas las ventajas y garantías de realizarlo a través de Internet.

Actualmente BuyVIP cuenta con un equipo humano de más de 200 profesionales. Opera en España, Portugal, Alemania, Austria, Italia y, recientemente, Holanda y Polonia. Cuenta con una comunidad de millones de usuarios registrados, (más de 2,5 millones de ellos en España) y es líder en usuarios únicos de ventas privadas, según datos auditados de Nielsen/OJD (aproximadamente 2,5 millones de usuarios únicos de media).

La compañía es miembro de Confianza Online desde 2007; en abril de 2009, La *Asociación Europea de Business Angels* premia a BuyVIP con la distinción: "Mejor Acuerdo Internacional" y, en 2010, recibe el premio al "*Mejor sitio de ventas privadas en España*" en la Feria del E-Comm Retail de Barcelona.



## 1. Definición del proyecto empresarial

La idea del proyecto empresarial surge en el verano de 2005, cuando Rodolfo Carpintier (“gurú de Internet”), buen amigo de Gustavo García (actual CEO de BuyVIP), le comenta que había algo en Francia que estaba destacando mucho: un portal llamado Vente-Privée. Rodolfo destacó la seguridad del modelo de negocio de esta web: una página que vendía artículos de ropa y complementos de marca rebajados a una comunidad privada. Ofrecían los artículos a los usuarios, y una vez que éstos hubieran pagado y realizado las reservas, *Vente-Privée* compraba únicamente lo que había vendido, con lo cual, la empresa no corría riesgos. Además, comparándola con los artículos que se vendían en Internet en aquella época (sobre todo, billetes de avión, electrónica o entradas de cine), la web tenía unos márgenes interesantes y el efecto de la comunidad, les permitía no tener que estar haciendo inversiones en construcción de tráfico.

Esta idea convenció a Gustavo y no tardó en comentársela a un compañero del *IESE*, José Luis Vallejo Pizarro, entonces CEO de *Media Net Software*. Entre los dos decidieron poner en marcha la empresa: José Luis se ocuparía de la plataforma y Gustavo de los proveedores, el marketing y las operaciones. Puesto que Internet no tiene fronteras, pensaron que sería interesante estar al menos en dos países de partida: España, que era donde estaban y el precio de operaciones parecía asequible, y alguno de los principales mercados europeos. Aunque el negocio estaba en Internet, necesitarían mucha logística y crecer internacionalmente no sería tan fácil como pensaban en un principio. Entrar en Francia era muy difícil porque ya existía *Vente-Privée*, Inglaterra era muy caro y estaba mal conectado con Europa continental, lo cual complicaría el movimiento de mercancías, así que, finalmente, se decidieron por Alemania, donde, además, Gustavo conocía a Gerald Hedyenreich de su anterior experiencia empresarial. De esta forma, el 28 de diciembre de 2005, Gustavo y Media Net Software fundaron BuyVIP.



**VISIÓN:** “Conseguir un negocio rentable y vivir de los clientes”.

**MISIÓN:** “Venta online de distintos productos, principalmente ropa y complementos de marca”.

A partir de ese día comienzan a trabajar. Lo primero que hacen es una ronda para conseguir dinero y poner en marcha el desarrollo de la plataforma a través de lo que, en el mundo anglosajón, se conoce como “*las tres efes: family, friends, fools* (familia, amigos e incautos)”. La mayoría de compañeros del *IESE* invierten en el proyecto y, finalmente, consiguen 45-50 inversores y medio millón de euros. Después de esto, lanzan la empresa en España en abril de 2006 y en julio en Alemania, empiezan a vender, hacen muy pocas campañas, tienen muy poca gente en la comunidad, pero parece que la cosa va a funcionar. A finales de febrero de 2007, invirtieron dos empresas importantes: el Grupo Intercom (hacedor de negocios como Infojobs, eMagister o Softonic) con Antonio González Barros, y Molins Capital de Inversión, gestionado por un fondo de capital riesgo llamado ACP (Active Capital Partners).



La relación con el *Grupo Intercom* comenzó como un acuerdo comercial. A finales de 2006 ya estaban en el mercado todos los competidores actuales de BuyVIP (*Vente Privée, Dreivip, Privalia, Vipventa*, etc.). Desde ese momento, se dieron cuenta de que si querían conseguir la velocidad de crecimiento que buscaban, conseguir el volumen de compras por parte de su comunidad para atraer buenas marcas, y que, de esta forma, la gente siguiera invitando a nuevos usuarios, tendrían que invertir en algo que no conocían: el marketing online. El primer impulso a nivel de tráfico de BuyVIP se lo dio el *Grupo Intercom*, que, después de estas interacciones comerciales, decidieron invertir como minoristas. Por otro lado, *Molins Capital* encajó perfectamente desde el principio con la compañía, pues se trataba de un fondo español gestionado por alemanes y BuyVIP era una empresa hispano-alemana. Esta segunda ronda de financiación fue de un millón y medio de euros, y, a partir de aquí, la empresa creció muy rápidamente.

**TABLA 1**  
KPIs (Key Performance Indicators)

	Situación inicial		Situación actual		Ingresos brutos	
	Nº	Observaciones	Nº	Observaciones	Año	Capital (€)
<b>Empleados</b>	3		200	Contratación directa	2006	500.000
			100	Freelance	2007	5.000.000
<b>Socios</b>	5000	Familiares y amigos	>6M		2008	30.000.000
<b>Países</b>	2	España y Alemania	7	Portugal-España, Austria-Alemania, Holanda, Polonia e Italia	2009	70.000.000

Fuente: Entrevista a Gustavo García (CEO de BuyVIP), 16 abril 2010.

Curiosidades: cada una de las salas de reunión de BuyVIP lleva el nombre de los 5 lugares donde tienen repartidas actualmente sus oficinas: Milán, Poznan (Polonia), Amsterdam, Frankfurt y Madrid.

A mediados de 2007, la empresa se interesó por distintos fondos de capital riesgo internacionales eligiendo finalmente a *3i*, la firma líder a nivel mundial de capital riesgo. Fue una ronda muy importante de 7 millones de euros, a partir de la cual se invirtió mucho en marketing. Un poco más tarde se abre BuyVIP en Italia y la empresa empieza a crecer mucho más.

El 2008 fue un año más complicado a nivel de financiación, *3i* deja su actividad en el capital riesgo y BuyVIP tiene que buscar financiación con gente nueva. Entonces entra en juego Bertelsmann (empresa líder mundial en medios de comunicación) y, en 2009, Kennet Partners (empresa inglesa líder en la inversión de negocios tecnológicos) desde Inglaterra y con fondos muy fuertes. En total la empresa consiguió unos 25 millones de euros.

La mayoría de los “friends and family” han ido vendiendo, pues los fondos más grandes les han hecho ofertas de recompra. Actualmente más de la mitad de la empresa está gestionada por los fondos y el resto por los fundadores, *Business Angels* y empleados.



TABLA 2

## Financiación de BuyVIP

Ronda	Año	Inversores	Capital
1	2005-2006	Familiares y Amigos	500.000 €
2	2007	Grupo Intercom y Molins Capital de Inversión	1.500.000 €
3	2007	3i	7.000.000 €
4	2008	Bertelsmann	16.000.000 €
5	2009	Kennet Partners	
<b>Total</b>			<b>25.000.000 €</b>

Fuente: Entrevista a Gustavo García (CEO de BuyVIP), 16 abril 2010.

## 2. El modelo de negocio y el papel de la innovación

Durante los años 2006-2009, la idea de negocio de BuyVIP ha sido la misma que la de *Vente Privée*. A partir de 2009, se dieron cuenta de que en ese modelo había cosas que se podían mejorar y encontraron oportunidades de negocio que no estaban en el formato original. Empezaron a diferenciarse, por ejemplo, en la creatividad de las campañas. El 99% de las empresas del sector de las ventas privadas se limitaba a hacer fotos como si se tratara de un catálogo de papel, algo muy poco atractivo para los usuarios. BuyVIP descubrió unos portales muy dinámicos, (por ejemplo, *Ralph Lauren* o *asos.com* en Inglaterra) que trabajaban con un estilismo mucho más *fashion* y donde los modelos tomaban forma, se movían y le daban vida a la ropa.

Les gustó mucho la idea y empezaron a desarrollar un estilo de producción de campaña muy interesante, que vestía muy bien la ropa que estaban sacando y vendiendo, y al mismo tiempo le daba dinamismo a toda la web, algo que a la gente le gusta mucho. Esperan que este cambio, además, tenga un impacto en las ventas, aunque, de momento, lo que sí les ha permitido es abaratar radicalmente los costes de producción, porque de esta forma las fotos no tienen que ser todas iguales y no hace falta retocarlas tanto. Esto les permite jugar con la iluminación y hacer, con un menor esfuerzo económico, campañas de mayor calidad.

BuyVIP es la única empresa del sector que ha añadido vídeos para mostrar cómo quedan los artículos en modelos desfilando. También a partir del año 2009, se dieron cuenta de que la relación con las marcas no podía limitarse a la compra de stocks, al fin y al cabo las marcas se interesan por sus productos de temporada y para ellas los stocks no dejan de



ser un problema. Puesto que todas las marcas están dando sus primeros pasos en el comercio electrónico, BuyVIP pensó que sería bueno compartir todo el trabajo que estaban haciendo y empezaron a planear de forma conjunta días de formación en Internet y comercio electrónico. Han hecho varios proyectos con la Asociación de Diseñadores Españoles, por ejemplo, han subastado los vestidos de la Pasarela Cibeles para hacer una pequeña ayuda a una ONG. A largo plazo están convencidos de que esto es algo que los hará únicos, pues son la única empresa europea que tiene una presencia local muy fuerte. Además, el 2010 va a ser un año de mucha diferenciación, pues BuyVIP tiene planeados 2 ó 3 proyectos con líneas de negocio que nadie más está haciendo en su sector.

A día de hoy, el modelo de negocio consiste en bloquear productos de marcas muy conocidas, (productos que habitualmente son excesos de stocks), para venderlos a un grupo de gente que se encuentra en una comunidad o club, –por tanto, no es una tienda–, y a la que se les presentan estas ventas de forma puntual o flash, con una duración de 3 ó 4 días, de forma que puedan comprarlas con descuentos muy altos (hasta un 70% de descuento).

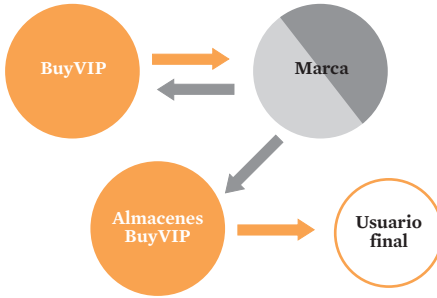
Este modelo de negocio tiene una serie de características muy específicas.

- Por un lado, se reserva producto a las marcas, con lo cual el gasto es negativo y no tienen que hacer un apalancamiento primero. Las marcas les dan muestras de sus productos, ellos hacen el catálogo, ejecutan la venta, y, cuando tienen el dinero de sus clientes en el banco, compran exactamente lo que han vendido de todo aquello que había bloqueado.
- El segundo elemento es que BuyVIP no es una tienda, cuando un usuario llega a BuyVIP no ve nada, tiene que registrarse. Este componente de la comunidad tiene una serie de ventajas: proporciona un tono de privacidad a las marcas que están vendiendo con un descuento importante y, además, tiene un “efecto enigma”: la gente siente curiosidad por saber lo que hay detrás y quiere registrarse.
- El tercero y más importante, es que hasta ahora los comercios online no habían sido muy rentables porque la mayoría de beneficios se iba en conseguir tráfico cada día. Pero en BuyVIP, si consiguen que se registre alguien, no tienen que volver a invertir en conseguir tráfico de gente que ya tienen y esto produce unas economías de escala enormes. Además, la comunidad se reproduce orgánicamente con las promociones “*member get member*”, con un coste de adquisición de clientes prácticamente nulo.



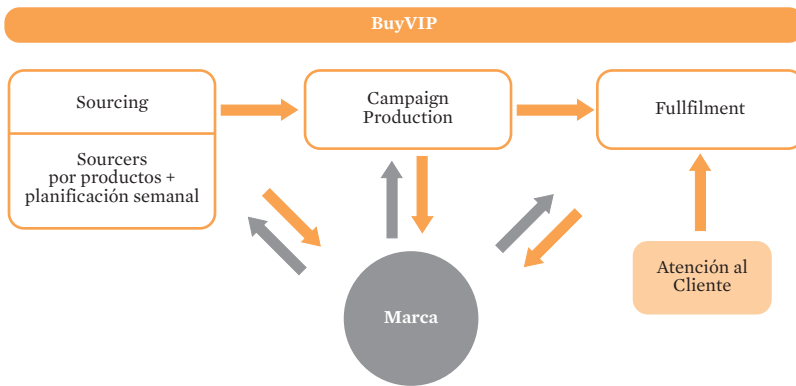
FIGURA 1  
Ventas privadas y el modelo BuyVIP

¿Cómo funcionan las Ventas Privadas?



- Stock cerrado.
- Campañas de 2 a 4 días de duración
- Entrega entre 2 y 3 semanas.

¿Cómo se montan las campañas?



Fuente: Alejandro Sáez Toja, Online Marketing Manager de BuyVip. “Estrategias de fidelización en un club de ventas privadas, AECEM-FECEMD”, Barcelona 8 de octubre de 2009.

En 2006-2007, la empresa era estrictamente una comunidad cerrada, es decir, la única forma de darse de alta era mediante la recomendación de otro usuario, pero cuando llegó a España *Vente Privée* pensaron que no iban a tener mucho tiempo para hacer usuarios y sí mucha competencia, así que dieron un paso más.

Para medir el tráfico que estaban perdiendo, midieron la cantidad de personas que llegaban a la web y rebotaban, pues el 99% de la gente que entra todos los días lo hace a través del correo electrónico. Decidieron que deberían sacrificar a estos usuarios potenciales en una barrera de entrada un poco más alta, y aunque hay mucha gente que piensa que BuyVIP sigue siendo un club cerrado y solicita un padrino, la realidad es que hay *partners* que permiten el acceso cruzado a BuyVIP por todo Internet. En *Google* se pueden encon-



trar más de 20.000 padrinos, con lo cual las barreras de registro son muy bajas, pero prefieren seguir manteniendo esa imagen de exclusividad que hace que los usuarios se sientan especiales: “ellos hacen el esfuerzo de registrarse y BuyVIP tiene que aportarles algo a cambio”.

BuyVIP sigue la máxima de que la unión hace la fuerza y la relación que tienen con el mercado proveedor es muy fuerte. Solamente trabajan con ellos, es decir, no trabajan con ningún diseñador intermediario y, además, realizan sesiones conjuntas de trabajo porque les interesa mantener una relación fuerte e importante. A nivel de consumidor final, tratan de proporcionar la mejor atención al cliente posible, pues consideran que habitualmente la experiencia del cliente en Internet, en España, es bastante mala. Saben que la gente todavía tiene miedo a comprar online y es un tema donde han hecho una gran inversión para que el cliente se sienta muy arropado. Por ejemplo, interaccionan con ellos vía chat, e-mail, o teléfono, y realmente intentan estar muy cerca cuando los clientes tienen problemas que requieran inmediatez.

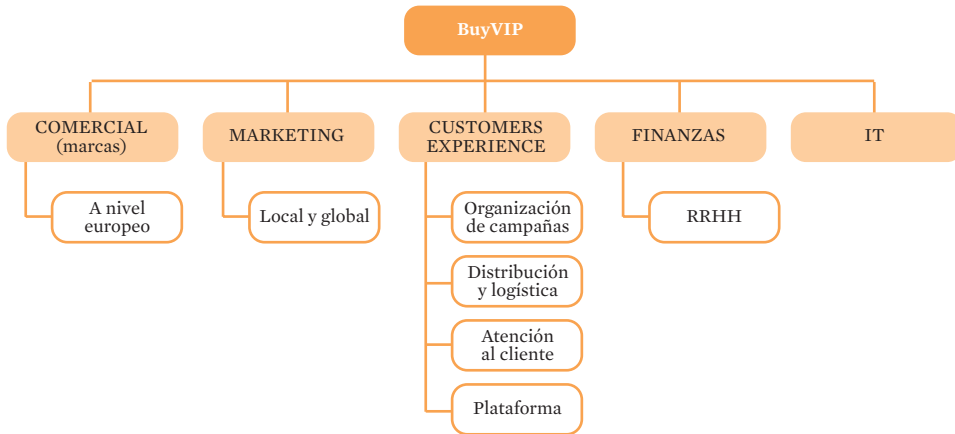
El siguiente paso han sido las redes sociales, desde enero tienen una comunidad de 70.000 usuarios en *facebook* con los que realizan actividades continuas. En esta red BuyVIP se encuentra un montón de citas y de problemas que debe resolver *in situ*, con lo cual, ha terminado convirtiéndose en una extensión de su departamento de atención al cliente. Finalmente, puesto que BuyVIP es una empresa pequeña que ha crecido muy rápido, tiene que relacionarse y aliarse con todo el que le haga más fuerte. En todas las áreas han buscado construir alianzas: tienen el apoyo de *Caixa Cataluña* para los pagos seguros, han desarrollado herramientas conjuntas con GELESA, en cuanto a los almacenes, se comprometen 3 años a trabajar con un único operador y éste hace inversiones de medio millón de euros, además, tienen acuerdos comerciales para atraer tráfico de calidad con empresas como *Hyves* (una especie de *Tuenti* holandés) y con *Allegro*, el *eBay* polaco.

Actualmente, la empresa actúa en 7 países, de los cuales 3 están centralizados y 4 descentralizados. En la estructura de BuyVIP (figura 2), hay departamentos que son muy locales y otros que son muy globales. Por ejemplo, el departamento de tecnología está totalmente centralizado en España porque es donde tienen los costes más bajos, sin embargo el de marketing trabaja, sobre todo, a nivel local con los países y con cada marca, aunque también realiza actividades centrales. Esta estructura funcional está dividida según el tamaño de los países. Por ejemplo, en España que es donde se realizan la mitad de las ventas, se encuentra todo el equipo de tecnología. Las áreas críticas son los equipos de relación con las marcas presentes en todos los países, aunque funcionan como un único equipo europeo, el equipo de marketing que proporciona el poder de ventas y la organización de recursos humanos.



FIGURA 2

Organización de los departamentos



Fuente: Entrevista a Gustavo García (CEO de BuyVIP), 16 abril 2010.

Al principio BuyVIP externalizaba toda la tecnología y era Media Net Software quien la hacía, pero llegó un momento en el que se dieron cuenta de que era más óptimo en costes, flexibilidad e, incluso, calidad empezar a desarrollarla internamente. Tuvieron una etapa híbrida y, hoy en día, se apoyan puntualmente en expertos externos y están haciendo un cambio de tecnología muy fuerte, pues, aunque la gestión de la infraestructura sigue siendo interna, han pasado de utilizar elementos desarrollados por ellos a utilizar paquetes. Por ejemplo, están finalizando la implantación del ERP de Microsoft. La infraestructura tecnológica también está costeada externamente, se trata de un operador con sistemas redundantes de balanceo de carga, de forma que si se cae un servidor lo pueda hacer otro, es decir, todos los países están duplicados en cada servidor.

BuyVIP utiliza herramientas de código abierto como el sistema de información de Business Intelligence Jasper (Open Source de PHP), y el CRM, aunque el servicio de mantenimiento que es el Sugar de CRM es de pago. Su principal vigilancia tecnológica son los amigos, evidentemente, en Internet el marketing online, las vigilancias o las alertas están a la orden del día y han conseguido una red muy potente entre países, inversores y empleados. Reconocen que están en un sector donde la ventaja competitiva es más la ejecución y la continua innovación, que la propiedad intelectual o la patente, así que únicamente tienen registrada la marca. Eso sí, cuidan mucho la gestión del conocimiento, todo tiene que tener un manual, cada empleado tiene un perfil escrito, en el caso de información de las marcas, todo tiene que estar en el CRM; es decir, tratan de utilizar todos los sistemas y procesos para conseguir que si hay una rotación en un puesto determinado, la persona que llegue nueva esté totalmente al día en 2 semanas. También están pensando trabajar con videoconferencias para ahorrar costes, pues el nivel de viajes que se realiza en la empresa es muy importante.





### 3. Cultura corporativa

Hasta ahora ha habido dos tipos de aprendizaje dentro de la empresa: el aprendizaje personal que da el trabajo, y los cursos de inglés gratuitos. BuyVIP trabaja como una única entidad y el idioma de la empresa es el inglés. En la actualidad están planeando con la directora de RRHH (antigua Directora Europea de RRHH de *Google*), una serie de cursos de formación más potentes y estructurados, es decir, más enfocados a cada una de las funciones; por ejemplo, a nivel horizontal, hacer un curso de formación para que los manager sepan entrevistar a la gente, a nivel vertical, proporcionar formación comercial para el equipo que está en relación con las marcas, y, a nivel técnico, formar a un grupo de gente en *Navision*.

A pesar de que las empresas se interesan por los empleados de BuyVIP y les ofrecen grandes sueldos, tienen una rotación de personal pequeña. Siempre han tenido un equipo profesional bien pagado y, desde el principio, buscaron tanto empleados como emprendedores dentro del perfil de su plantilla. Los fundadores tenían muy claro que una compañía pequeña no era nada sin su gente y siempre han transmitido a todo el mundo que estaban en su empresa. Evidentemente, eso era más fácil al principio, ahora que la empresa ha crecido, están estudiando con la directora de RRHH cómo refrescar esas ideas para no perder ese *feeling*. La parte positiva que tiene el *start-up* es la cercanía, a la gente le motiva mucho trabajar, codo con codo, que todos estén remando en el mismo barco, desde el CEO hasta el mecánico. De esta forma, se permite una mayor participación, organizan concursos de ideas y cualquiera puede participar. Las mejores ideas se premian, por ejemplo, con viajes, y aunque esto era algo que tenían poco estandarizado, también van a solucionarlo con la Directora de Recursos Humanos. Están trabajando para hacer las cosas de forma organizada y no de manera puntual, pues saben que a la gente hay que cuidarla de una forma mucho más cotidiana.

El sistema de remuneración de BuyVIP siempre ha sido muy concreto y orientado a resultados, pues la empresa estaba en unas fases donde la evolución lo era todo. Actualmente, el 20% de esta remuneración depende de la aportación personal al negocio, pues aunque siempre han tenido presente que es tan importante el desarrollo económico como el desarrollo de la empresa, ahora la compañía está poco a poco más madura y es el momento de replantearse y recordar la verdadera cultura empresarial. Otro de los objetivos del departamento de RRHH es mejorar y estandarizar la comunicación: están trabajando en una intranet, organizan reuniones para celebrar los acontecimientos, tienen un boletín de noticias mensual con una parte de negocios y una parte más enfocada a la gente de la empresa, etc. Este plan de mejora del departamento de RRHH empezó en enero de 2010 y ha culminado con la contratación de un director permanente para que estas innovaciones y buenas costumbres puedan mantenerse siempre.

### 4. La estrategia de la empresa

En BuyVIP son muy organizados y tienen un plan de negocio que afecta a cada una de las áreas. Están los objetivos financieros, otros más cualitativos, las estrategias que se dedican al área de negocio y su práctica, el plan de acción, los presupuestos y el capital asociado.



Encontrar un record en gestión de este tipo en una *start-up* es muy difícil, pero es la única forma de que se convierta en empresa. La estrategia de BuyVIP, en este caso, fue replicar un modelo de negocio que funcionaba muy bien, en otra geografía y de manera rápida. Para hacerlo correctamente, solamente necesitaban una buena gestión, con la dificultad añadida de que al estar en tantos países, debían encontrar grandes equipos en cada uno de ellos. En España era relativamente fácil, y aunque no tenían visibilidad y dominio para los mercados alternativos, en Italia, por ejemplo, tuvieron mucha suerte porque uno de los primeros inversores fue director de tecnologías de la información en el CIO mundial de *Adecco*; en Alemania, estaba Gerald y, en Polonia, jugaban con la ventaja de *Allegro*, el mayor operador de comercio electrónico de Polonia que se encargó de buscar a la gente.

La estrategia del modelo de negocio es el liderazgo en coste. Al tratarse de un modelo replicado las únicas ventajas en diferenciación que pueden conseguir es seguir manteniendo esa buena relación con las marcas y dar una mejor experiencia al usuario, algo que cuesta dinero y por lo que casi nadie ha apostado. Están trabajando en reducir al máximo los plazos de entrega, pero esta responsabilidad no está totalmente en sus manos, porque el producto no se compra hasta que no se han hecho los pedidos. De todas formas, están consiguiendo entregar en 2 semanas, mientras que el resto de empresas suelen tener un plazo de 18 días.

La estructura de costes se basa en 4 elementos: personal, costes fijos (oficinas, viajes, etc.), la tecnología y el marketing. Los más importantes son el personal y la tecnología. Aunque pueda parecer lo contrario, este modelo de negocio no es rentable desde el primer día, pues para crecer y conseguir usuarios hay que invertir muchísimo dinero en capital humano y marketing, algo que dificulta alcanzar el punto de equilibrio. BuyVIP ha hecho una estrategia europea y de expansión muy agresiva, con lo cual, ha jugado mucho al largo plazo y ha elevado mucho más ese punto de equilibrio a corto o medio plazo.

## 5. Conclusiones

La meta, a largo plazo, de este proyecto es llevarlo a otro punto de madurez. Ahora mismo los países están creciendo, España, Italia y Alemania son rentables, pero hay 4 países nuevos que se tienen que consolidar. El objetivo será conseguir que todo esto que está empezando esté hecho, que todo esté más organizado, con una estructura de empresa más madura, pero manteniendo el espíritu de *start-up*. BuyVIP quiere conseguir un nivel de rentabilidad óptimo que justifique y enjuague las inversiones hechas con los inversores y, en ese momento, pensar en una salida a bolsa.

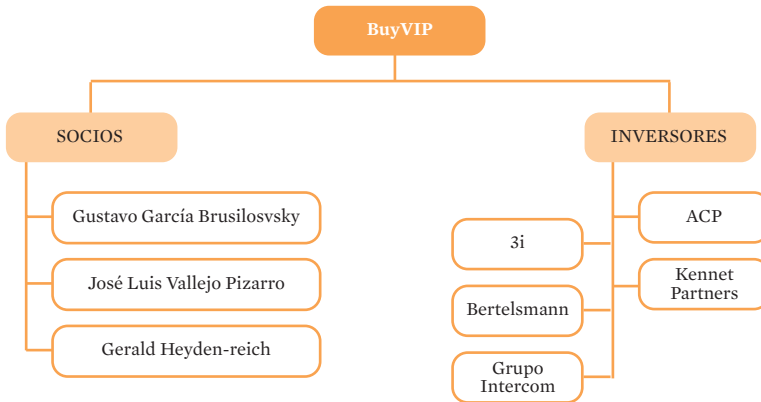
El cliente objetivo es sobre todo la mujer. El 75% de la comunidad de BuyVIP son mujeres de entre 25 y 45 años, mujeres con poder adquisitivo para comprar marcas y que se encargan, además, de comprar tanto para ellas como para sus parejas y los niños.

La mayoría de los artículos que se ofrecen en el portal están relacionados con la moda, pues son los artículos que se venden con mayores descuentos y que consiguen mejores márgenes. Los coches, las casas, los viajes, los tickets para la ópera o para el teatro le dan juego al portal y permiten ampliar las relaciones públicas, -por ejemplo, la electrónica nor-



malmente satisface al público masculino que no está tan motivado por la moda como el femenino-, pero, en cualquier caso, ni tiene márgenes ni volúmenes interesantes y los ofrecen básicamente como hobby.

 **FIGURA 3** Socios e inversores de BuyVIP



Fuente: Entrevista a Gustavo García (CEO de BuyVIP), 16 abril 2010.

## 6. Clave del éxito: orientación al usuario



**Orientación al usuario y a los proveedores.** En una empresa como BuyVIP la relación con los proveedores es imprescindible. Es necesario hacerles sentir parte del proyecto e implicarlos en las actividades, sólo así se conseguirán las mejores ofertas para los usuarios. El portal debe ser lo más dinámico y atractivo posible y no hay que perder de vista ese punto de exclusividad para los miembros.

### 6.1. Otras claves

A través de la experiencia de BuyVIP, pueden destacarse otras claves para emprendedores que quieran iniciar un proyecto de este tipo. Es importante cuidar la cultura empresarial, es decir, el personal debe sentirse parte de la empresa. Es imprescindible renovar los sistemas de comunicación y asegurarse de que todo el mundo entiende lo que tiene que hacer y hacia dónde va la empresa. Deben permitirse la participación y la propuesta de ideas a todos los niveles, premiarse las iniciativas y organizar eventos que unan a los empleados. Además de esto, será necesaria una gestión empresarial adecuada. Ser muy organizados, tener un equipo adecuado y contratar personal de alta dirección, es la única forma de convertir una *start-up* en una empresa.