



LA CIGÜEÑA DEL BEBÉ



Introducción

La Cigüeña del Bebé (LCBB) es la empresa líder y pionera en España en la venta online de cestas regalo con productos selectos para el cuidado de la mamá y el bebé. Quince años después de su creación, La Cigüeña del Bebé envía unas 14.000 cestas de regalo al año, con un precio medio de alrededor de 100 euros y la facturación ronda los 1,4 millones de euros al año.

Aunque el negocio no se basó en sus inicios en la venta online, actualmente, es más del 60% de su facturación, aunque, prácticamente, todos los pedidos provienen de ese canal, ya que Internet es su principal fuente de captación de nuevos clientes y su plataforma de marketing primordial. Según palabras de una de las fundadoras, Internet les ha permitido que su lema se esté haciendo realidad: *“Los mejores deseos vuelan hasta donde tú quieras llegar”*.

Numerosas empresas en todo el mundo cuentan con sus servicios, y compañías de la categoría de *“El Corte Inglés”* han confiado en LCBB para externalizar sus servicios de envío de cestas de regalo para las nuevas mamás. Creada con capital 100% nacional, LCBB está, mayoritariamente, compuesta por mujeres, incluyendo las dos fundadoras y directoras del negocio, además de ocho empleadas y dos empleados. Cuentan con oficinas en Madrid y Barcelona desde las cuales se realiza toda la logística y gestión de la empresa.

1. Definición del proyecto empresarial

En el año 1995, Elena Gómez del Pozuelo, fundadora de La Cigüeña del Bebé, acababa de dar a luz y, como solía pasar en estos casos, su habitación se inundó con flores y plantas de regalo por su nueva maternidad. Al irse del hospital, como era habitual también, Elena tuvo que dejar allí casi todos esos maravillosos regalos. Esto mismo le pasó a su socia Sara Fernández de la Aldea y pensaron lo útil que sería que hubiera una forma práctica y rápida (igual que una floristería) de poder regalar algo más que flores. Es decir, una alter-



nativa al regalo tradicional, que no existía por entonces en España, pero que, al mismo tiempo, tuviera la prestancia de un buen ramo de flores.

Pensaron entonces en lo práctico que sería que se pudiera obsequiar con productos necesarios para el bebé y la mamá en esos primeros días de vida. Al mismo tiempo, el regalo debía tener un diseño especial para dar ese toque distinguido, que también contentara a la persona que hiciera el regalo, y original para un día tan ilusionante. Con esta idea en mente, enseguida se dieron cuenta del potencial que podría tener este negocio para los regalos, por parte de las empresas, a sus empleadas, proveedores o clientas.

El proyecto se desarrolló a partir de la capacidad emprendedora de ambas fundadoras. Así, Sara Fernández había montado ya una tienda de ropa de bebés en Sant Cugat. Elena Gómez poseía un bagaje emprendedor importante al haber creado previamente y desde cero hasta seis asociaciones empresariales distintas; entre ellas, la Asociación Española de Ventas a Distancia, la Asociación Española de Marketing Relacional, o la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo, que es la actual Federación Española de la Economía Digital, de la cual es, actualmente, su presidenta.

Cuando se lanzó la empresa, en 1995, su presencia en Internet era nula, el negocio se basaba en el envío por correo de su catálogo y muchas visitas a empresas, y el contacto con el cliente y el pedido se hacía mediante teléfono o fax. Es a raíz de un seminario en Estados Unidos, en 1997, al que asiste Elena Gómez, cuando descubren este medio y empiezan a adoptarlo como la gran apuesta para el desarrollo de su negocio. Así, empiezan por colgar el catálogo de productos en su página web y, en el año 2000, deciden hacer su primera campaña en Google con Adwords. Gracias a Internet empiezan a llegar a sectores empresariales nuevos, y también a particulares, y a vender productos fuera de nuestro país, así como a comprar y tener acceso a nuevos proveedores.

El punto de inflexión se produce en 2004, año en el que empiezan a apostar casi en exclusiva por el negocio online y en el que crecen más de un 20%. A partir de entonces, no abandonarían los crecimientos de dos dígitos hasta superar el millón de euros de facturación dos años después, cifra ampliamente superada desde entonces. No obstante, en 2009, la facturación se redujo por el impacto de la crisis económica, especialmente en el segmento empresarial, aunque hay que destacar que no así en el número de pedidos, que se ha mantenido. Esto prueba el alto grado de fidelidad, aún en tiempos difíciles, por parte de los clientes de LCBB.

En los últimos años, en LCBB han decidido apostar por ofrecer algunos productos específicos de propósito social y ecológico para, por un lado, integrar en su cadena de valor las preocupaciones de la sociedad ante determinados temas y, además, concienciar y ayudar a tener un mundo mejor, aportando su granito de arena.

Adicionalmente, creada también por las mismas emprendedoras, existe una web hermana a LCBB, dedicada al regalo en general (www.encesta.com), con la que existe la venta cruzada, algo que tienden a potenciar ya que este negocio es muy complementario con la logística y el modelo de exclusividad de LCBB.



VISIÓN: “Ser el sitio de referencia en la web para todo el que quiera hacer un regalo por Internet”.

MISIÓN: “Contribuir a que los españoles sustituyan la compra presencial por la compra online”.

2. El modelo de negocio

La definición del modelo de negocio es “*una alternativa a las flores en el regalo en general*”, y lo que, realmente, sabe hacer bien la empresa es innovar y capitalizar su alto conocimiento en marketing. Además, la calidad en el servicio que consiguen es fundamental, por ejemplo, *El Corte Inglés* lo señala como ejemplo de buen proveedor. Por tanto, el modelo de negocio se basa en ofrecer regalos online con una logística y estética muy depuradas y de una manera muy eficiente para lograr la satisfacción plena del cliente. Así, consiguen con tan sólo 8-10 empleados facturar por encima del millón de euros.

De la primera web a la actual (www.teleciguena.com) se han producido muchas transformaciones. Hoy en día, la web de LCBB ofrece unas 120 referencias en cestas para todos los tipos de regalos relacionados con la maternidad más allá de los nacimientos, por ejemplo, cestas para adopciones o para niños con alguna dolencia o enfermedad. La compra se puede realizar íntegramente online, así como el seguimiento de la misma. La web de LCBB está posicionada en los buscadores más importantes y también realizan campañas de marketing de afiliación. Los productos van desde la ropa y los complementos de algodón 100%, como baberos, perchas de tela, patucos o blusas, pasando por los más prácticos y de cuidado para el bebé y la mamá como tijeras, esponjas, sonajeros y, por supuesto, en todos los casos, un osito de peluche si se desea.

Para hacer más fácil la compra, la página web ofrece opciones de búsqueda por precio y también hay un listado de cestas por tipología agrupadas en trece líneas distintas: Sport, Clásica, Cumpleaños Ecológica, Spá Bebé, Jardín de Infancia, Paseo, Solidaria, Gordito, Viaje, Gemelos, Malito y Adopción. Todas estas líneas, además, pueden ofrecerse en varios colores: rosa, azul o un beige neutro, y las telas pueden tener dos dibujos distintos. A esto se añade la implantación de un servicio de calidad y atención al cliente muy completo: lo que los clientes compran es lo que reciben, y siempre se incluye un díptico con el contenido de la canastilla que certifica que se está entregando lo que compró el cliente, así como las instrucciones de desembalaje. El cambio o devolución de cualquiera de los productos que componen la cesta está garantizado en caso de problemas o clientes insatisfechos, algo que casi nunca ha ocurrido.

Se realiza la gestión integral del servicio, desde el momento de la realización del pedido hasta la entrega del mismo, informando en tiempo real de los cambios que puedan llegar a producirse: altas en hospitales, cambios de domicilio, o cualquier otro tipo de incidencias. Se confirma la entrega de las cestas con un email o un SMS, comunicando al cliente la hora y fecha de entrega. Ésta se realiza en el mismo día, o al día siguiente, dependiendo



de la zona del envío, y, si es en Madrid o Barcelona capital, en clínicas u hospitales, la hace un botones uniformado. Además, se garantiza la exclusividad en el regalo ya que un mismo bebé nunca recibirá una cesta igual.

Gracias a este servicio exclusivo de entrega y un producto muy cuidado con diseño también exclusivo, LCBB se ha posicionado como una de las empresas de servicios de regalo más utilizadas por celebridades y personas de la alta sociedad. Una de las fundadoras ha definido el modelo de negocio como *“El Cartier de las Cestas, y por Internet”*. Esto ha propiciado que LCBB aparezca en numerosas revistas del corazón cuando alguna de estas celebridades ha utilizado sus servicios, incluido el caso de los hijos de las Infantas y el Príncipe. Esta publicidad gratuita ha conferido a LCBB gran notoriedad y un excelente posicionamiento de producto, además de un marchamo de exclusividad que ha hecho sentir a sus clientas *“como princesas”*, tal y como han reconocido algunas de ellas literalmente.

El negocio, en un principio, estaba delimitado fundamentalmente a las empresas, pero la apuesta decidida por el canal Internet para la venta ha permitido ampliar el mercado también a particulares. Los pedidos se pueden ordenar también por correo electrónico y por teléfono o por fax, ya que LCBB cuenta con un servicio telefónico de recogida de pedidos y de atención al cliente.

Gracias a que han transmitido esta confianza, han podido afianzar su marca en el mercado y les ha abierto la posibilidad de colaboraciones con grandes empresas españolas para aumentar su negocio, visibilidad y competitividad. Ha llegado a acuerdos con compañías tan establecidas como el ya mencionado Corte Inglés, como proveedor en exclusiva desde 2003, con el que tienen un acuerdo para que todas las canastillas se puedan comprar a través de su web (www.elcorteingles.es) y, desde 2006, en muchos de sus centros comerciales. Además, cuentan con suscriptores en tiendas especializadas en moda infantil y premamá en toda España y, recientemente, han llegado a un acuerdo con la multinacional española de decoración KA para incluir un córner con sus cestas en las tiendas físicas de esta compañía. Además, LCBB es proveedor oficial de *Secretariaplus.com*, la Comunidad de referencia en España para secretarías y ayudantes de dirección. LCBB siempre ha mantenido una estrategia abierta con otros agentes económicos y está en sus planes estratégicos futuros seguir en esta línea.

Para la dirección de LCBB los clientes son lo más importante para el negocio, seguido de su relación con los proveedores, el personal y los propietarios. En primer lugar, los clientes son el pilar básico del modelo de negocio en LCBB porque el trato exclusivo hacia ellos es lo que les ha conferido una ventaja competitiva diferenciadora. Además, el boca a boca ha funcionado siempre a favor de LCBB gracias a ese trato, y, ahora, con Internet esto se ha multiplicado. En segundo lugar, la búsqueda constante de proveedores por parte de la dirección de LCBB que pudieran ofrecer buena calidad y buen precio ha hecho posible mantener el producto en ese nivel de calidad, casi de lujo, pero con precios asequibles. Posteriormente, en importancia, está el personal de la empresa, al que consideran un factor clave del éxito en el modelo de negocio, puesto que es gracias a su eficiencia que se consiguen alcanzar los niveles de satisfacción del cliente buscados. Finalmente, los propietarios del



negocio, en este caso las dos socias y fundadoras, forman un tándem muy valioso para la empresa puesto que cada una aporta virtudes distintas pero, al mismo tiempo, una complementariedad y complicidad (que se remonta a los cuatro años de edad) de gran valor.

LCBB es una empresa que desarrolla su modelo de negocio a nivel local, regional, nacional e internacional, puesto que el envío de las cestas se puede realizar a todas partes del mundo. Aunque en términos de facturación, de momento, su presencia en el extranjero es mínima, alrededor de un 2% del negocio, LCBB va a abrirse al mercado de particulares internacional traduciendo su página web al inglés. La idea es que todos aquellos extranjeros que tengan amigos en España puedan hacerles regalos de forma fácil, original y sin preocupaciones. En esta apuesta por el idioma encontramos un nuevo factor diferenciador con respecto a la competencia.

En este sentido, hay que añadir una diferenciación más que están a punto de realizar: la apertura de una tienda física (a modo de prueba) con escaparates para complementar, así, la oferta online con productos tangibles al público. De esta manera, no pretenden salirse o restar preponderancia al negocio de Internet, ni mucho menos, la idea es probar con nuevos canales de venta para diversificar el negocio y potenciar, a su vez, la marca con el boca a boca. Una forma de asegurarse la sostenibilidad del modelo de negocio mediante la diferenciación.

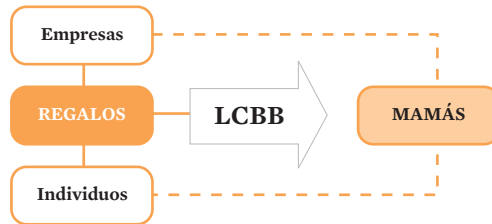
El 80% del presupuesto para publicidad y labor comercial se destina a estar presentes, cada vez más, en Internet y la inversión en mejorar la web es constante puesto que son conscientes de que es el mejor escaparate. Esto ha supuesto para los clientes de LCBB una confianza total en la gestión y para la empresa una forma de trabajo más estructurada, aunque a la vez más exigente para poder cumplir con los tiempos de entrega y con todas las garantías que establecen en su web. También, son conscientes de que los medios que les ofrece la red facilitan mucho todos sus procesos administrativos, comerciales, de compras y, en definitiva, toda la gestión diaria. Por último, el modelo de negocio de LCBB ha logrado replicarse con éxito en una *spin-off* de regalos en general (www.encesta.com), que se basa también en el regalo de canastillas con productos muy selectos y para diversas ocasiones.

Con un público objetivo también doble, empresas y particulares, *Encesta.com* ofrece una solución práctica para hacer regalos de todo tipo, ya se trate de regalos corporativos, personales, anónimos, para bodas, o la celebración de un aniversario o despedida, y con modelos de regalo para dirigir a hombres, mujeres, niños o bebés. De nuevo, al igual que en LCBB, el empaquetado y servicio de entrega son exclusivos para evitar todo tipo de preocupaciones al cliente y que éste vuelva a utilizar el servicio y, lo que es más importante, que se conviertan en promotores del mismo recomendándolo a todo el mundo.



FIGURA 1

Modelo de negocio de La Cigüeña del Bebé



Fuente: elaboración propia

En *Encesta.com*, existe un sistema de filtrado de productos que permiten ir acotando la búsqueda del regalo perfecto a partir de tres tipos de filtros: según la ocasión (agradecimiento, bienvenida, aniversario, etc.); según la persona a hacer el regalo (amigo, madre, cliente, pareja, etc.); o según el rango de precio que tenga presupuestado el cliente. Además, *Encesta.com* ofrece la posibilidad de crear tu propio calendario de avisos para fechas señaladas, suscribiéndote online a la agenda personalizada disponible a tal efecto. De esta manera, el sistema de agenda online permite programar hasta 10 avisos que, mediante un correo electrónico, le recuerdan el acontecimiento señalado hasta con diez días de antelación. Un sistema de fidelización muy útil y muy eficiente desde el punto de vista de la venta y el marketing.

3. El papel de la innovación

Para LCBB la innovación es el principal factor de lucha contra la gran avalancha de imitadores y seguidores que han ido apareciendo a lo largo de los años. Al igual que ocurriera hace quince años, LCBB sigue siendo pionera en muchos aspectos del negocio y la innovación que aplican tiene mucho que ver en esa capacidad de liderazgo.

Fundamentalmente, LCBB realiza innovaciones de dos tipos y, normalmente, son de carácter gradual, aunque podríamos decir que la innovación más importante y más radical fue el propio lanzamiento de LCBB. No hay que olvidar que se trataba de la puesta en el mercado de un producto hasta entonces inexistente y que, gracias a Internet, cubrió un nicho de mercado de manera exponencial, tanto desde un punto de vista comercial como de ventas.

Los tipos de innovación que se realizan en LCBB son:

- **Innovaciones de productos.** LCBB empezó comercializando 6 tipos de canastillas. Hasta las 120 actuales ha habido un proceso innovador continuo de producto que se ha desarrollado no sólo dentro de la parte más clásica de regalos para bebés, como puede ser



la línea para gemelos, sino también abriéndose a otras más atrevidas, como la de adopciones o la de “Malitos”. Aquí se observa una capacidad de innovación, basada en el *market pull*, puesto que algunas de estas nuevas líneas han surgido a raíz de una realidad social o demográfica en nuestro país.

- **Innovación en comercialización.** En este aspecto, las dos fundadoras de LCBB emplean gran parte de su presupuesto y dedicación. Creen firmemente que el futuro del comercio online viene por el lado del marketing online y todas las oportunidades que ofrece la red en la actualidad para ser innovador a la hora de comercializar tu producto. Esta innovación se traduce en una implicación muy fuerte en las redes sociales, así como en las redes de afiliación. Por otro lado, hay innovación en las mejoras continuas de la Web para potenciar la usabilidad de la misma, así como la facilidad de búsqueda, filtro y adquisición de los artículos.
- **Innovación social.** Esta línea de innovación está, en parte, también sustentada por una demanda social, ya que se basa en una línea ecológica en la que todos los productos son de fabricación orgánica, y en una línea solidaria en la que 10 euros de la cesta comprada se destinan, por parte de LCBB, a la Fundación de Síndrome de Down de Madrid.

La innovación también ha significado la creación de una línea de negocio completamente complementaria con www.encesta.com. Se puede decir que este negocio es una *spin-off* de LCBB y, por tanto, generado por la innovación de producto constante en ésta. Uno de los canales más activos por parte de LCBB, y que les permite desarrollar en gran parte la innovación en comercialización, que ya se ha comentado, son las redes sociales. LCBB cuenta con su página en *Facebook* con más de mil miembros en el momento de escribir este trabajo y una cuenta en *Twitter* con casi 260 seguidores. También se ha creado en *linkedin* un Grupo: “The gifts corner” con más de 600 profesionales de Recursos Humanos, lo que les permite tener un contacto directo con su clientela y mantenerla informada de cualquier tipo de innovación o mejora de sus productos. Asimismo, LCBB cuenta con un blog de éxito entre madres e interesados por el mundo del bebé, que también utilizan como medio de comunicación abierto y transparente, <http://teleciguena.com/blog/>.

4. Cultura corporativa

Desde la dirección de LCBB tienen muy claro que el proceso participativo en la empresa puede reportar importantes beneficios. Se fomenta la participación para que todos los empleados, incluidos los botones y montadores de cestas, den ideas de cómo mejorar el proceso de trabajo diario dentro de la empresa, así como la aportación de ideas en cuanto a la innovación de productos nuevos y fórmulas de mejorar los ya existentes.

Este proceso se hace de manera espontánea y no existe una metodología implementada para ello. Sin embargo, sí existe una declaración expresa, por parte de la dirección hacia el resto del equipo, de que se va a contar con su opinión y no va a caer en saco roto, demostrando, de hecho, en algunos casos, que ha sido así. Cuando alguna de estas ideas resulta ser exitosa, la dirección hace una felicitación pública a la persona que ha sido artífice de la misma o que ha ayudado a ponerla en práctica.

No obstante, los riesgos son asumidos, normalmente, por la dirección ya que es la parte de la empresa que aporta el capital. De la misma manera, la retribución es distinta, dependiendo del grado de responsabilidad dentro de la empresa, y el esquema de esta retribución es claro dentro de la organización. Independientemente de ello, existe un esquema de bonos para todos los empleados en el caso de llegar a cumplir los objetivos establecidos a principios de año. Además, se conceden días libres para aquellos miembros del equipo que han realizado un esfuerzo extra, en algún momento puntual, como recompensa, además de los que le corresponden según la legislación vigente.

Por otro lado, y con la filosofía de no coartar las opiniones de los empleados sino fomentarlas, normalmente, los fracasos no se sancionan si han sido fruto de un esfuerzo consensuado por sacar adelante nuevas propuestas. Es decir, por parte de la dirección se hace patente el derecho al error de cualquiera de los miembros del equipo como parte de esa cultura corporativa a favor de la participación.

Toda esta labor de fomento de una cultura participativa y abierta es posible gracias a que hay una fluidez de comunicación en sentido vertical muy clara. El tamaño de la empresa permite, además, que esta comunicación no necesite de fórmulas demasiado complejas para llevarla a cabo. A pesar de contar con oficinas en Madrid y Barcelona, ambas están perfectamente compenetradas en este sentido.

4.1. Configuraciones organizativas y capital humano

LCBB se identifica con un sistema de organización funcional en el que las dos fundadoras tienen una función clara, y el resto del equipo con división del trabajo también, según distintas tareas, tanto en la oficina de Barcelona, como en la de Madrid.

Un aspecto clave de la organización que afecta al modelo de negocio, directamente, es que se externaliza todo aquello que no se considera central en el negocio. Por ejemplo, todas las cuestiones relacionadas con el SEO/SEM, el departamento de sistemas o la contratación de los recursos humanos. Esto permite que se mantenga una estructura pequeña con costes pequeños con la idea de lograr mayores márgenes, aún con facturaciones más modestas, al menos en comparación con otras empresas del sector de ventas online. Este tamaño es el que permite una mayor flexibilidad a la hora de adaptar el equipo a cualquier cambio y, en consecuencia, ser más ágiles ante cambios exógenos, como los vaivenes cíclicos de la economía o frente a cambios regulatorios, por ejemplo. A la vez, los equipos pueden autogestionarse sin demasiadas limitaciones desde la dirección, dentro de las responsabilidades de cada uno.

La integración de LCBB en foros, asociaciones y demás es absoluta. En parte gracias a que una de las socias es Presidenta de la Federación Española de la Economía Digital, asociación que aglutina a un número importante de empresas del sector de la venta online, entre otros sectores de la economía digital. Hay, por tanto, una integración en organizaciones y asociaciones de empresas con perfil similar y se aprovechan mucho estas sinergias para participar en congresos, seminarios, foros, etc. Finalmente, en LCBB hay



una gran capacidad de trabajo en equipo y se consigue un grado de participación importante en los procesos de innovación desarrollados por la empresa.

5. La estrategia de la empresa

No existe una planificación específica formal de la estrategia de la empresa ni tampoco un seguimiento de la misma. No obstante, hay casos de éxito internos respecto a la integración de lo no planificado, dentro de las posibilidades del día a día y sin que perturbe la marcha del negocio. Al contrario, desde LCBB han podido, por ejemplo, integrar actividades o productos que no estaban en el portafolio de la empresa que, tras la demanda de un cliente, se han incorporado sin costes importantes y de manera relevante para la empresa.

No obstante, en LCBB tienen claros los ejes estratégicos con los que mejor se identifican y que mejor reflejan el comportamiento y actividad de la empresa:

- Estrategia de liderazgo de costes: mediante una constante búsqueda del mejor coste con la mejor calidad.
- Estrategia de diferenciación: desde su primera salida al mercado hace quince años, cuando eran los primeros y únicos en ofrecer estos productos, ésta ha sido una estrategia clara.
- Estrategia de especialización: concentrarse en lo que saben hacer y en los clientes que conocen desde hace quince años.
- Estrategia de innovación: la única manera de poder ganar a los imitadores es estar innovando continuamente y situarse uno o dos pasos por delante.
- Estrategia de crecimiento externo: las alianzas y acuerdos son unas estrategias que les han funcionado a la perfección hasta ahora y que van a seguir usando.

6. Conclusiones

LCBB es la empresa pionera y líder en España de envío de cestas para bebés y mamás, con alrededor de 14.000 cestas al año enviadas a todo el territorio nacional y parte del extranjero. Está facturando en torno a los 1.400.000 euros. Gracias a su estructura de costes, con un equipo reducido pero muy eficiente en la gestión, y un trabajo de búsqueda de los mejores proveedores en España y en el extranjero, logran aumentar sus márgenes para poder seguir invirtiendo en los pilares clave: innovación y calidad de producto, y marketing.

Quieren convertirse en la referencia online del regalo en España y, para ello, están expandiendo su negocio a otros segmentos del regalo a través de www.encesta.com, manteniendo alianzas con marcas de reconocido prestigio nacional e internacional, y apostando fuertemente por las redes sociales y la Web 2.0 en su estrategia de marketing y comunicación.



TABLA 1
Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ser referente del regalo online en España	Liderazgo en el sector en sus 15 años de vida
Cliente objetivo	Empresas y particulares	Gran especialización
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Regalos de cestas en España y parte del extranjero	Llegar los primeros a un nicho de mercado no explotado
Capital relacional de la empresa	Fundamentalmente por este orden: clientes, proveedores, personal y propietarios	Satisfacción absoluta de los clientes convirtiéndoles en promotores
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Principalmente los proveedores y las empresas colaboradoras y con las que realizan alianzas duraderas	Los mejores costes y un marketing relacional de gran valor
Competencias esenciales controladas por la empresa	Innovación y marketing	Mantenerse en el liderazgo del mercado
Estructura de costes	ND	Márgenes altos para poder reinvertir en innovación y marketing
Ingresos	1,4 millones de euros	Independencia financiera para invertir y gestionar la empresa
Sostenibilidad del modelo de negocio	Ventajas competitivas en costes y diferenciación	Ampliación de mercados y a otros negocios

7. Clave del éxito: Estructura de inversión



No se necesita una gran estructura e inversión para montar un negocio que facture más de un millón de euros al año. Las posibilidades que ofrece la Web para el comercio, el marketing y la gestión del cliente, permite mejorar en márgenes, satisfacción del cliente y llegar a nuevos mercados. Internet es el mejor canal de venta masiva para cualquiera que tenga un producto y servicio de entrega diferencial.

7.1. Otras claves

Además, del recorrido, crecimiento e impulso de La Cigüeña del Bebé se pueden extraer una serie de conclusiones interesantes, algunas específicas del sector e-commerce y otras que se podrían aplicar perfectamente a cualquier empresa. Es clave dar plena satisfacción al cliente a partir de entender sus necesidades, el valor añadido del producto tiene que estar muy bien comunicado y dirigido al público que entiendes bien. Las fundadoras, en este caso,



tuvieron la idea a partir de una necesidad personal sin posibilidad de satisfacer en ese momento, es decir, estuvieron en la piel de su consumidor actual. Este público objetivo debe estar bien acotado y ver que no tiene por qué ser el consumidor final de tu producto donde esté todo el negocio. En el caso de LCBB, son las empresas las que suponen la mayor parte de la facturación, que no son el consumidor final del producto que ofrece: las cestas. En un sector donde la competencia crece a un ritmo similar al del mercado –ya que hay cierta “facilidad” de replicar el modelo–, sólo hay dos caminos para competir: la innovación constante en producto y en marketing, y la mejora continua en la experiencia del cliente, para que se conviertan en promotores de tu producto. En la venta de un producto manufacturado debe haber una constante búsqueda para mejorar costes manteniendo la calidad del producto.