

BODACLICK

Original del profesor Ricardo Pérez del IE Business School,
con la colaboración de Luis Pérez del Val y Paloma Sarandeses de Bodaclick.
Versión original de 25 de Marzo de 2009. Última revisión, 20 de octubre de 2009.
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©2009 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

Luis Pérez del Val (cofundador de Bodaclick), reflexionaba sobre la historia y futuro de la empresa mientras esperaba otro avión más, uno de los muchos que tomaba últimamente en su afán por impulsar la internacionalización del negocio en Europa. El destino esta vez era Lisboa, donde tras meses de trabajo, Casamentoclick.com era ya una realidad. Junto con México, proyecto en fase de iniciación lanzado por Íñigo Vega de Seoane (cofundador de Bodaclick), Portugal era la última de sus aperturas internacionales. Se unía a Miami, Puerto Rico e Italia para conformar la presencia internacional de lo que comenzó siendo la aventura empresarial de dos jóvenes de 24 años que dejaron sus empleos para intentar convertir una buena idea en un buen negocio.

Íñigo y Luis fundaron en el año 2000 la empresa Bodaclick. Entre los dos habían convertido un sueño en una realidad que facturaba en torno a los 20 millones de euros, empleaba a más de 200 personas y era el punto de referencia para decenas de miles de parejas de novios y miles de empresas del sector de bodas no sólo en España, sino también en Estados Unidos, Italia, Portugal, Puerto Rico, México y República Dominicana.

Luis repasaba mentalmente los últimos meses. Una actividad febril se había apoderado de Bodaclick, convertida ya en una empresa de carácter y vocación global y con esperanzadoras perspectivas en medio de una dura crisis económica. Bodaclick era desde hacía tiempo el primer portal en el área de las bodas en España, con vocación de ser la web de referencia para todas las parejas que van a casarse así como de sus invitados. Ésta era la declaración de intenciones recogida en el nuevo dossier de prensa que revisaba mientras reflexionaba sobre los retos que se avecinaban para la joven empresa.

En el mismo momento, Íñigo comenzaba su día en Miami, reflexionando sobre la expansión internacional de la empresa durante los últimos años. Con el mismo dossier de prensa, recién llegado de las oficinas de Madrid, la historia que reflejaba era la de un gran éxito en el mercado español, donde más de 3500 empresas ofrecían sus servicios a través de Bodaclick. Pero también hablaba sobre la aventura exterior, que él mismo había iniciado en Miami y estaba ya en marcha. Íñigo estaba especialmente orgulloso de los números que tenía de las primeras operaciones de México, donde el crecimiento era exponencial y estaba suponiendo un gran reto para la organización.

Íñigo iba un poco más allá y planteaba el espíritu de la empresa y de su visión del futuro en los siguientes términos:

“Otro reto que tenemos es conquistar el mundo, en el fondo internet es una industria global y si verdaderamente tienes un modelo suficientemente sólido y potente es perfectamente extrapolable no a un país sino al mundo. Entonces, el reto es hasta dónde somos capaces de llegar...”

A unos miles de kilómetros de allí, Luis se dirigía a Lisboa, casi como una señal de los movidos tiempos que esperaban a la compañía. Sin duda, el camino recorrido había sido complicado, con varios cambios de orientación en el modelo de negocio y unos últimos años de crecimiento sostenido. Pero el futuro presentaba, al mismo tiempo, grandes oportunidades y tremendas incógnitas.

Bodaclick se enfrentaba a un momento crítico de su historia. Debía crecer y convertirse en jugador global y explorar la capacidad de entrar en otros sectores con su modelo de negocio de publicidad, contenidos e intermediación. Luis resumía así los retos de futuro:

“Nosotros, en el corto y medio plazo, nos enfrentamos a muchísimos retos, que vienen del propio desarrollo de nuestra actividad en torno a la diversificación. Básicamente, esto consiste en aplicar nuestro modelo de negocio a otros ámbitos distintos al de la boda, como hicimos con Eventoclick”.

Mientras el avión despegaba y el día comenzaba en Miami, Luis e Íñigo, orgullosos por haber creado un equipo ganador, ponían toda su atención en seguir llevando a Bodaclick por el camino del éxito, de la expansión internacional, y de la diversificación. Ésta es la historia de cómo han llegado hasta aquí y los retos que se plantean para el futuro inmediato.

LA HISTORIA DE BODACLICK – LOS INICIOS

Bodaclick nace, como muchas otras grandes ideas que han tenido éxito en Internet, del intento de resolver un problema que se presenta en la vida cotidiana.

“Bodaclick nace de la necesidad que teníamos muchos jóvenes en aquella época... que éramos invitados a muchas bodas... de hacer regalos por internet. No teníamos demasiado tiempo y, sin embargo, necesitábamos hacer todos esos regalos. Montar una empresa que pudiese solventar ese problema parecía una buena idea...”, comentaba Luis Pérez del Val.

Al llegar a este punto ambos emprendedores habían elaborado un plan de negocio inicial que contrastaron con un consejo asesor formado por varios empresarios y directivos experimentados, que supieron guiarles hacia la versión inicial de su modelo de negocio y evitar que cometieran errores. Javier Vega de Seoane, padre de Íñigo, y figura relevante del sector empresarial internacional, les sugirió en repetidas ocasiones que revisaran su modelo de negocio hasta que por fin pudieron sentirse cómodos y seguros con la primera versión de Bodaclick.

El modelo previo, que nunca vio la luz, se basaba en ofrecer una tecnología para que las tiendas de regalos pudiesen ofrecer el servicio online a sus propias listas de boda y obtener una comisión a cambio de estos servicios. Sin embargo esta idea fue descartada desde el principio:

“Lo que nos dijeron nuestros asesores es que con este modelo, que habíamos llamado comisionista, el cliente no era nuestro, de manera que al final evolucionamos hacia otro modelo en que nosotros éramos los que ofrecíamos el servicio directamente a los novios”, afirmaba Pérez del Val.

Posteriormente se comprobó que iniciativas que se lanzaron con este concepto no duraron mucho. Como fue el caso de Lolabodas.com.

Aquí empezó la primera travesía en el desierto. Los dos emprendedores debían mover ficha. Íñigo con un carácter más lanzado, no lo dudó un instante. Luis, más reflexivo en su forma de ser, necesitó un par de días para decidirse. La solución era única: debían abandonar sus trabajos y futuros prometedores si querían montar una empresa.

Eduardo Díez Hochleitner, el hoy Presidente de Bodaclick, y Director General de Prisa y jefe de Luis en aquellos tiempos, lo resume así:

“Bodaclick es la historia del éxito de unos emprendedores. En el año 2000, Luis Pérez del Val, a quien contraté en el año 99 en el Grupo Prisa para realizar la salida a bolsa de la compañía, me sugiere el mismo día que le anuncio que salimos a bolsa, que quizá debería dejar la compañía. Ante mi sorpresa porque me era indispensable tenerle conmigo para salir a bolsa, le pregunto qué va a hacer y me dice que va a montar una compañía. Sin preguntar más le dije que es lo que yo hubiera deseado hacer cuando tenía su edad y que, por lo tanto, debía abandonarme y dedicarse a lanzar su idea. La única condición que le pedí es que me hiciera consejero”.

Abandonados sus trabajos, lograron estructurar un plan de negocio lo suficientemente consistente como para conseguir captar capital -600.000 euros- entre amigos, familiares y un inversor institucional, aportación que les bastó para arrancar la empresa.

La idea de negocio comenzó con una primera apuesta que estaba basada en ser punto de encuentro entre novios y comercios en el ámbito de las listas de boda. El modelo, que intentaba centrarse en la creación de listas de boda y en la intermediación, no funcionó todo lo bien que ellos esperaban. En palabras de Luis:

“Nosotros empezamos con un modelo logístico de comercio electrónico en el que los novios cambiaban los regalos de su lista de boda y pedían una serie de regalos en las tiendas asociadas... Bodaclick funcionaba como un negocio mayorista... Este modelo inicial era, tengo que decirlo, un auténtico desastre. Nos dimos cuenta de que estábamos tratando de replicar otra serie de listas de boda que llevaban mucho tiempo funcionando y era prácticamente imposible, porque no teníamos la experiencia ni los procesos que se necesitaban para dar un buen servicio”.

Sin embargo, al profundizar en las necesidades de los novios, se dieron cuenta de que podían ir mucho más allá en términos de servicios que ofrecer a las parejas de novios que se van a casar. Hubo una evolución, no sólo contemplaban los negocios relacionados con las listas de Bodas, sino también con la propia organización de la boda.

“...El negocio que inicialmente estaba basculado a la idea original, que eran las listas de bodas por Internet, se convirtió en un portal con un contenido amplio y ese contenido lo quisimos aprovechar para poder ofrecer a las empresas del sector, a los anunciantes del sector, la posibilidad de ofrecer sus productos y servicios a los novios. Empezamos ofreciendo productos variados y vimos que tuvo una aceptación importante. A partir de ahí desarrollamos y creamos un producto nuevo que es el centro comercial Bodaclick... que tuvo un éxito sin precedentes en el sector”.
Afirmaba Gonzalo Hamparzoomian, Director General.

LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO

A- LA EVOLUCIÓN DE LAS LISTAS DE BODA

El negocio va evolucionando poco a poco, centrándose desde un ámbito inicial de intermediación y listas de boda tradicionales donde se entregaban físicamente los productos (modelo logístico), a un entorno donde las listas de bodas se convierten en un mero vehículo financiero de gestión de gasto de los novios.

Tras el primer intento como intermediario logístico y organizador de listas de boda, que se convirtió en un reto demasiado complejo, el modelo cambia, al tiempo que cada vez Bodaclick va conociendo más a sus clientes.

El negocio evoluciona en dos sentidos. Por un lado se centra en que la captación de listas de boda se realice por parte de Bodaclick, no de las tiendas de listas de boda, y los ingresos que los invitados proporcionan a los novios (regalos), sean gestionados por Bodaclick. Se llega a los primeros acuerdos con las tiendas en el ámbito de la decoración y el equipamiento del hogar; algunas de ellas fueron Becara, Casa y Jardín, Expert, etc.

Sin embargo, comenzaron las primeras insatisfacciones de los novios, el modelo era todavía frágil. La captación de los saldos de los invitados se hacía de forma excelente y sin embargo el servicio a los novios tenía muchas complicaciones. El proceso era el siguiente: los novios iban físicamente a las tiendas, pedían la referencia del artículo, comunicaban la referencia a Bodaclick y Bodaclick hacía el pedido y se encargaba de la entrega. En todo este proceso la inexperiencia era manifiesta y difícil de solucionar. Analizando la cadena de valor y tratando de identificar la forma de evitar los procesos en los que Bodaclick no aportaba valor añadido, las cosas sucedieron casi por casualidad:

“Un día que nos vinieron a ofrecer unos tickets de restaurante para la compañía, surgió la idea de crear nuestra propia moneda Bodaclick, que los novios pudieran utilizar en las tiendas. De manera que nosotros sacábamos de la cadena de valor la parte de la gestión de todos los pedidos físicos que realizaban los novios. Esto era una idea transitoria, pues la aplicación definitiva era hacerlo a través de una tarjeta de crédito Affinity, que en realidad tuviera el dinero de la lista de boda cargada. Al final éste fue el modelo que adoptamos”, comentaba Luis.

La actividad se centró en captar listas y gestionar regalos de invitados, lo demás lo hacía el banco, sustituyendo la complicada actividad logística de entregar bienes físicos.

B- LOS CONTENIDOS

Al conocer al usuario (novios), Bodaclick llegó a la conclusión de que necesitaban una gran cantidad de información. De ahí la preocupación por dar respuesta a esta necesidad al margen de las listas de Boda.

“...Pensamos que Bodaclick no debía ser sólo un portal herramienta, sino que tenía que ser también una plataforma de ayuda a los novios en la que pudieran encontrar información práctica para organizar su boda. Información sobre tendencias, moda y belleza, ideas donde pudieran pedir consejos, donde encontrarán aplicaciones divertidas como la compatibilidad del horóscopo para ver si novio y novia eran compatibles, donde pudieran encontrar sugerencias para su viaje de novios”, afirmaba Verónica Gross, Directora de Producción y Contenidos.

Los contenidos se convirtieron así en un aspecto fundamental del negocio:

“Generamos una base de contenidos escritos todos en un estilo muy directo, muy breve y muy divertido. Y desde el primer momento dimos en el blanco, porque los novios empezaron a escribirnos, íbamos a las ferias y se acercaban a nosotros, a nuestros stands, para darnos las gracias, y continuamos en esa dirección”. Comentaba Verónica.

Para el área de contenidos el esfuerzo de desarrollo propio es importante y se crean cinco áreas diferenciadas:

- La boda. Organizada alrededor del concepto de línea de tiempo. Los novios pueden tener la información relativa a qué actividades deben de completar / haber completado en función del número de meses que faltan para su boda. La información de fecha de boda y lugar de celebración proporciona una gran capacidad de segmentación de la publicidad y los contenidos, y el hecho de vincular las actividades de los novios en la página web aporta valor no sólo a éstos, sino también a los anunciantes.

- Moda y Belleza. Con contenidos referentes a estilo, moda y vestidos, tratamientos de belleza y salud, no sólo para los novios sino también para los invitados. De nuevo son contenidos muy específicos y de alta calidad.
- Viajes de Novios. Centrado en ayudar a los novios a seleccionar sus viajes. Percibimos que de todas las áreas de contenido del portal, las zonas más visitadas correspondían a guías, referencias y selecciones de los mejores lugares, hoteles u opciones por época del año. Se imponía la simplificación de la toma de decisiones para los novios.
- Área Personal. En este apartado están disponibles las herramientas principales que los novios tienen, no sólo para navegar por Bodaclick, sino para hacer más fácil la organización de su boda. presupuestador, lista de invitados y organizador de mesas, álbum de fotos e incluso blog de la boda.
- Comunidad. Espacio creado para que los novios puedan compartir sus experiencias y buscar consejos / ayuda de otros novios. Una de las áreas de mayor crecimiento en Bodaclick, y que cuenta con gran participación y una valoración muy positiva por parte de los novios.

De esta manera, se evoluciona de forma rápida y consistente a un modelo simplificado, donde el papel de Bodaclick es relevante a la hora de presentar información, conseguir descuentos y ofertas para los novios. Se crea un modelo de “lugar de confianza” para que los novios preparen la boda, aumentando de forma muy importante las opciones de comparación de los servicios disponibles en empresas dentro o fuera de internet.

C- EL CENTRO COMERCIAL BODAMOLL

En la primera versión del portal Bodaclick, la información era genérica sobre la boda y todo lo que rodeaba su organización. Existía un directorio de proveedores locales que empezamos a comercializar. En una reunión mantenida con otro proyecto, “Prodigios” que lanzó el Banco Santander y AOL, vimos como basaban la generación de ingresos en el alquiler de espacios, como si fuera un edificio virtual de oficinas. Surgió la idea de aplicar el modelo y hacer grandes centros comerciales virtuales locales para facilitar a los novios la organización de su boda. Así se dividían por plantas: lugares de celebración, caterings, vestidos de novias, flores, música, etc. y por escaparates, dentro de las plantas, en los que los proveedores ofrecían una descripción detallada de sus servicios y mostraban fotografías. En los escaparates se generaban contactos entre los novios (usuarios) y los proveedores de espacios y servicios, que recibían peticiones de información o presupuestos a través del portal Bodaclick.

“A partir del lanzamiento del centro comercial decidimos montar una estructura y una red comercial a nivel nacional. Habíamos tenido éxito en el primer año de actividad, en las ventas de publicidad para las empresas del sector, y decidimos montar una estructura y un plan más ambicioso. Rápidamente, en tres meses, incorporamos y ampliamos el equipo en Sevilla, Cataluña y el País Vasco, también con un éxito importante en términos numéricos y de ventas... cuando consolidamos esta parte, decidimos expandirnos al resto del territorio nacional y hoy en el año 2008, tenemos oficinas en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao y delegaciones comerciales en el resto del territorio nacional...”. Gonzalo Hamparzoomian, Director General.

DE RETO TECNOLÓGICO A ENTENDER EL CONTEXTO

Bodaclick, como hemos visto, nace en su idea inicial como una plataforma tecnológica para que los comercios pudiesen ofrecer de forma sencilla sus servicios online a los contrayentes e invitados. El concepto parecía interesante y podía ser atractivo para los comercios. Lo que no estaba tan claro era la forma de hacerlo rentable y atraer un número suficiente de empresas. El cambio de rumbo se hizo fundamentalmente guiado por el propio mercado. Íñigo lo expresaba con las siguientes palabras:

“La balanza en el modelo original probablemente estaba muy basculada hacia el negocio de comercio electrónico. El mercado fue el que nos corrigió la balanza definitivamente y reaccionó mucho más rápido hacia el servicio de publicidad que hacia el negocio de listas de boda. En el fondo, cuando empezamos a desarrollar el negocio, el propio mercado nos alimentó el desarrollo más potente de la línea de publicidad, que finalmente ha sido fundamental en el desarrollo del negocio”.

A partir de ahí, el reto era entender el contexto de la boda, tanto para los novios como para los anunciantes. En relación a los novios, los servicios se construían en función de lo que éstos necesitaban: la organización de la boda y los plazos de tiempo para hacerlo; la belleza y moda para la novia; el viaje y, cómo no, la capacidad para crear y gestionar listas de bodas.

Una evolución natural de lo que la compañía estaba haciendo era dejar que las empresas que hacían las labores de proveedores alrededor del negocio de la boda pudiesen anunciarse en una plataforma que era considerada segura tanto por novios como por invitados y que podía tener un gran potencial para dar a conocer sus marcas y negocios a los proveedores.

Esta idea de crear un centro comercial virtual donde los novios pudiesen tener a su alcance todo tipo de servicios, facilitándoles por medio de fichas propias los datos principales de estos negocios, les lleva a poner en marcha toda una infraestructura para que las empresas anunciantes puedan tener toda la información sobre sus anuncios. Nace así un servicio completo y coherente para los anunciantes, que pueden acceder a una zona segura de clientes donde hacer seguimiento de los resultados de su inversión en Bodaclick. Desde las visitas que han recibido, hasta el número de novios que les han contactado y un seguimiento de estos contactos. Una herramienta completa de auto-servicio para controlar la inversión en publicidad en Bodaclick. Bodaclick incluso hace un seguimiento de los novios que han solicitado algún contacto comercial, para asegurarse del nivel de satisfacción de sus usuarios y, al tiempo, tener un conocimiento aproximado del nivel de rentabilidad de su web para los anunciantes.

LA COMPETENCIA

En los primeros modelos de negocio de Bodaclick su competencia directa era El Corte Inglés (ECI), el gran coloso de la distribución en España con una facturación en 2007 de 17.800 millones de Euros. ECI era el dominador claro de las listas de bodas en el mercado nacional. Sin embargo, la evolución de Bodaclick hacia un negocio basado en los contenidos y la información de alta calidad, le había convertido en claro dominador de su mercado.

Varios portales de información competían en este segmento, siendo Todoboda.es el segundo en número de visitas, aunque su orientación era claramente menos rica en información y contenidos de calidad que Bodaclick. Todoboda.es había conseguido alcanzar unos índices de audiencia considerables y buenos ratios de actividad en sus foros, sin embargo, su concepto era totalmente diferente: era más bien un escaparate de ofertas sin demasiada elaboración, con oficinas propias en las que organizaban bodas, y una revista de soporte.

El resto de los competidores básicamente agregaban anuncios de servicios para bodas y, en mayor o menor medida, intentaban copiar el estilo y organización de contenidos de Bodaclick, que se había convertido en el líder claro al que mirar en la industria. Algunos de estos competidores eran Bodas.net, Bodas.org o Guianupcial.com. Todos ellos ponían en el centro de su oferta los listados de empresas.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

“En 2005 nos lanzamos a la expansión internacional en el mercado más competitivo que existe, el mercado de Estados Unidos, en Miami. Después de dos años, ya con

un cierto éxito y mayores capacidades y experiencia, continuamos nuestra expansión por Europa en Portugal y en Italia y, adicionalmente, seguimos nuestra expansión hacia el sur, ocupando también Puerto Rico y empezando nuestra actividad en México". De esta forma explicaba Iñigo la política de expansión de Bodaclick en los últimos años.

El proceso de internacionalización se había iniciado de forma natural. La ambición de la empresa, una vez demostrada la robustez de su modelo de negocio, les hacía mirar fuera de España. Su crecimiento había sido muy importante (Ver Anexos 2 a 5), y representaba ya una parte significativa de los ingresos del grupo. El reto de la internacionalización había afectado a todas las áreas de la empresa:

"La internacionalización para Bodaclick ha supuesto un cambio radical en absolutamente todos los ámbitos de actuación, procedimientos, recursos humanos, etc. Básicamente hemos pasado de ser una empresa de ámbito local a ser una empresa global. Creo que uno de los grandes valores de internet es estar en el ámbito global, de lo contrario no sería necesaria la red.

En este sentido, nuestra mentalidad ha cambiado, ha cambiado el modelo de gestión y, dentro de éste, prácticamente todos los Departamentos", comentaba Luis.

El cambio afectaba de forma fundamental a la imagen de marca de la empresa en los diferentes mercados en los que entraba. Paloma Sarandeses se había preocupado especialmente por este tema:

"Antes de entrar en un nuevo mercado, lo primero que hicimos fue realizar un estudio sobre las necesidades de cada uno de los mercados... sabemos que la boda es probablemente el día más importante en la vida de los novios... necesitan sentir una confianza... nuestra marca Bodaclick, como tal, no tenía mucho sentido en otros países con diferentes idiomas y decidimos adaptarla a los diferentes países e idiomas en los que nos estableciéramos. En todo momento nuestra marca refleja, por un lado, la actividad a la que nos dedicamos boda, wedding y, por supuesto, cómo ofrecemos esta actividad: click a través de internet".

BODACLICK EN 2009

En 2009 Bodaclick es una robusta plataforma de contenidos, con más de 400 artículos de generación propia, que pone en contacto a miles de anunciantes e interesados, con un tráfico de 280.000 visitantes únicos mensuales en Bodaclick España (ver cifras facturación en Anexo 5). El modelo de negocio actual lo resume Paloma Galbete, Directora General Financiera y de Operaciones:

"Nuestras líneas de negocio son dos: Publicidad y E-Commerce. La publicidad es una línea de negocio sencilla ya que nuestros ingresos vienen de lo que facturamos a toda la red de proveedores que se anuncian en nuestras distintas páginas web".

Con el tiempo habían descubierto que para los novios el valor más importante que ofrecía Bodaclick era la capacidad para gestionar todos los aspectos más complejos de su boda, con herramientas propias de la empresa y que les fidelizan, les hacen visitar el sitio repetidas veces y poder acceder a nuevas áreas, a nuevos proveedores que constituyen, en definitiva, la fuente principal de ingresos. Este sistema hace que el público sea en realidad doble:

"En Bodaclick tenemos un doble público objetivo: Por un lado, los clientes que ofrecen productos y servicios asociados al mundo de las bodas y que se anuncian o pueden anunciarse en nuestro portal. Por otro lado, tenemos los usuarios, novios entre 25-35 años, que utilizan internet y que tienen previsto casarse en aproximadamente un año", comentaba Paloma Sarandeses, Directora de Marketing.

La organización había evolucionado también (Ver anexo 1) para acomodar el crecimiento y la internacionalización, así como los retos que el portal se planteaba para ir siempre por delante de la competencia:

“Actualmente estamos trabajando en dos direcciones... lo que se conoce como web 2.0, donde las comunidades de usuarios no sólo son consumidores de información, sino que además aportan información a los otros miembros de la comunidad. Bodaclick tiene la mayor comunidad de novios que hay en España. En ciudades como Madrid cerca del 70% de las parejas que se van a casar utilizan nuestros servicios... Queremos buscar maneras para conectar a todas esas parejas para que se ayuden y se informen entre ellas de una forma práctica. Por otro lado... muchos novios nos piden que por favor les seleccionemos ideas”, afirmaba Verónica.

Entre 2004 y 2009 se había desarrollado también su nueva apuesta, relacionada directamente con Bodaclick: Eventoclick, portal especializado en facilitar a particulares y empresas la realización de todo tipo de eventos. El paso era fácil y directo. Parte de los proveedores eran los mismos y conocían y valoraban el servicio de Bodaclick. De hecho habían sido parte importante en su creación, como explicaba Íñigo:

“Creo que cualquier política de diversificación se basa en ¿qué clientes tienes?, ¿qué servicios les das? y ¿qué cosas necesitan que verdaderamente puedes ofrecerles aportando un valor añadido? Nosotros les ofrecemos, desde hace ya mucho tiempo, un servicio extraordinario en el desarrollo de las bodas. Ellos nos pidieron desde el principio ayuda para completar el negocio que les generamos los fines de semana, para todos los días de la semana”.

Se trabajaba también en la fidelización de los clientes de Bodaclick, utilizando para ello las ventajas que ofrecía la tarjeta Wincom a los novios para sus compras:

“...montamos una tarjeta de fidelización, que le permite al cliente, por el hecho de haber sido cliente de Bodaclick, tener condiciones especiales de por vida. Para poner su casa, para remodelarla y para poder utilizar la tarjeta durante toda su vida con condiciones y descuentos especiales en toda nuestra red de establecimientos asociados. Así diversificamos y ampliamos nuestra línea de comercio electrónico”.

Aún así, la visión de los fundadores es clara: la clave es la velocidad de reacción e innovación en un mercado que les mira continuamente para intentar imitarles:

“Bodaclick es el creador del mercado. Es como, por ejemplo, Google o Windows o cualquier marca que ha lanzado o desarrollado un servicio que crea el mercado. Bodaclick es el dueño hoy de su mercado. Los competidores están copiándonos e intentando beneficiarse u ocupar parte del sector. El desafío, en definitiva, es que eso nunca acabe de pasar. Ellos siempre están copiando lo que está presente hoy y nosotros estamos trabajando en el futuro. Esa diferencia entre el presente y el futuro deberá ser siempre la diferencia fundamental entre Bodaclick y sus imitadores y competidores”. Íñigo Vega de Seoane, cofundador y Consejero Delegado.

LOS RETOS PARA EL FUTURO

Una vez iniciado el camino de la internacionalización Bodaclick tenía que hacer frente a nuevos retos. El más importante estaba relacionado con su decisión de haber lanzado solamente el portal de servicios y no el gestor de listas de boda. Esto implicaba un acercamiento diferente al concepto de relación con sus clientes que no se había dado en el mercado español. De hecho, Luis Pérez del Val comentaba:

“... Es cierto, normalmente el que la gente organice su boda a través de nosotros tiene el valor de generar un boca a oreja muy importante. La gente nos conoce porque conoce a alguien que ha confiado en nosotros y en todos los países nuevos esto no sucede. Aún así los resultados están siendo muy buenos”.

Íñigo se preguntaba por cuánto tiempo podría continuar con su modelo de negocio actual, si el período de crecimiento que estaban experimentando sería replicable en los nuevos mercados donde entraban. Su objetivo era extender el negocio al máximo, una vez que su modelo había probado su validez, sin poner un límite geográfico al éxito. También se preguntaba si la disminución de las barreras sociales hacia el concepto de comercio en la plataforma de internet sería una evolución positiva para ellos tal y como esperaba no podría traer todavía más competencia a una industria ya de por sí muy compleja.

Luis estaba revisando nuevamente los datos de principios de 2009. La crisis económica que afectaba a España y a los demás países en los que estaban presentes suponía un importante reto para los planes de futuro de Bodaclick. No podía dejar de preguntarse si sus apuestas para el próximo año se consolidarían como esperaban.

Luis, Íñigo y el resto del equipo se preguntaban si éste sería, otra vez, el año de Bodaclick. Como siempre, los retos de crecimiento y gestión global del negocio estaban al frente de sus preocupaciones.

¿Qué podían hacer para fortalecer su estrategia de crecimiento?

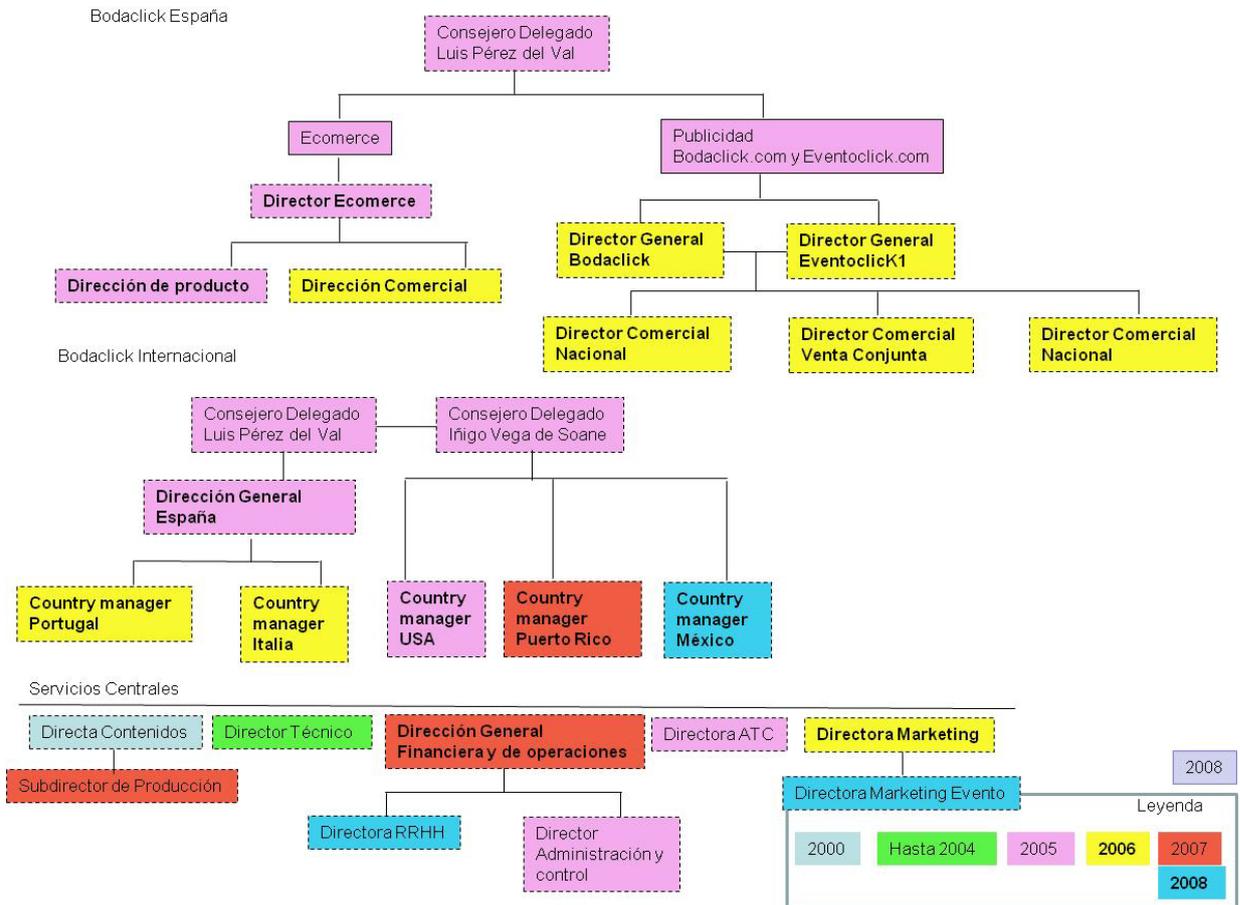
¿Era la combinación de localidad y globalidad de España algo que podían replicar en el resto de países?

¿Qué es lo que se les había escapado? ¿Qué detalle, grande o pequeño, debían gestionar y todavía no habían afrontado?

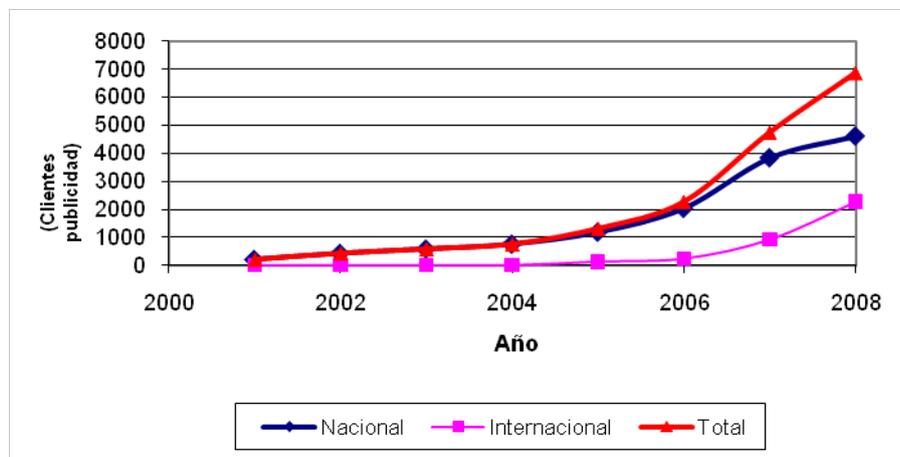
Los planes de la empresa eran ambiciosos. Con un modelo que había demostrado su gran capacidad de crecimiento y de generar ingresos sólidos, las fronteras se quedaban pequeñas.

Éstos eran los pensamientos a los que dedicaban su tiempo Luis, desde su avión, e Íñigo, desde su luminosa oficina en Miami. En el centro de todos ellos, el futuro de una gran familia llamada Bodaclick, que había sido capaz de establecer una marca potente en internet, desde España pero con vocación internacional, y que seguía en busca de nuevos retos y más crecimiento para el futuro.

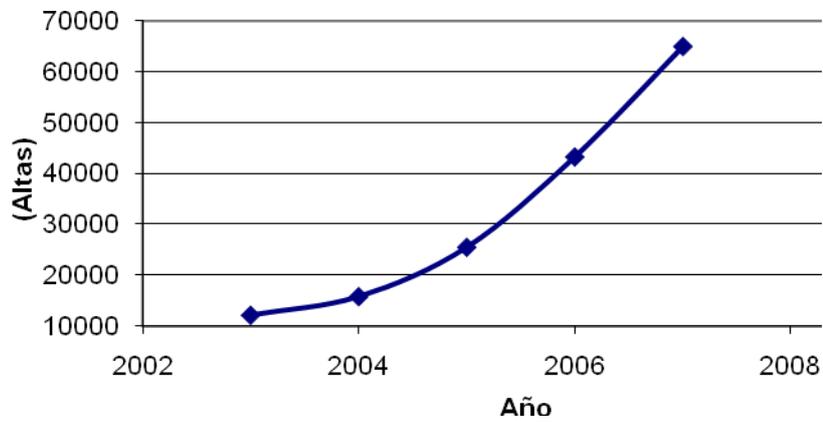
ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE BODACLICK de 2000 a 2008



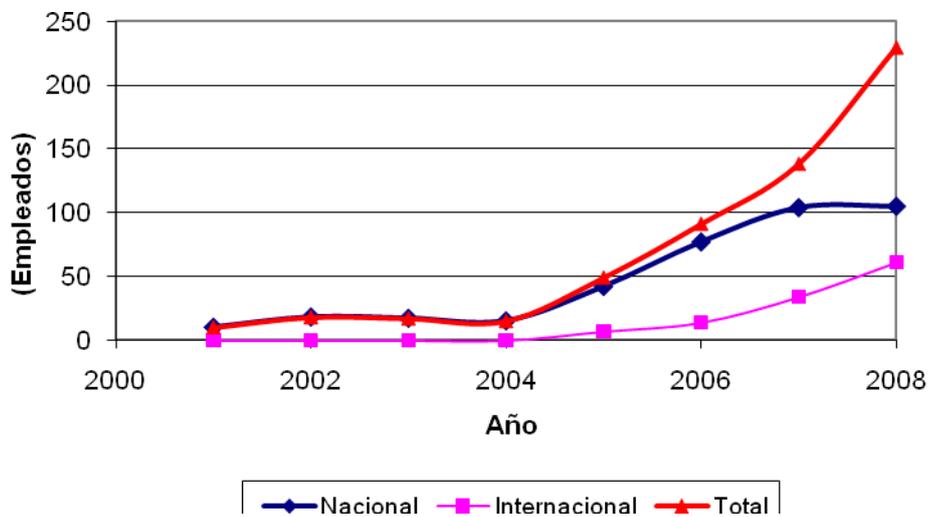
ANEXO 2
NÚMERO DE CLIENTES EN EL ÁREA DE PUBLICIDAD PARA BODACLICK



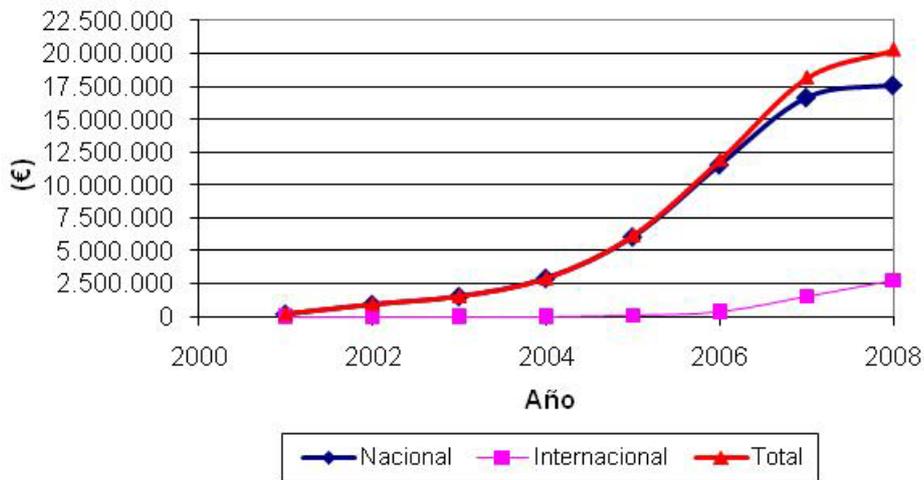
ANEXO 3
ALTAS DE NUEVOS CLIENTES (PAREJAS DE NOVIOS) EN ESPAÑA



ANEXO 4
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS DE BODACLICK

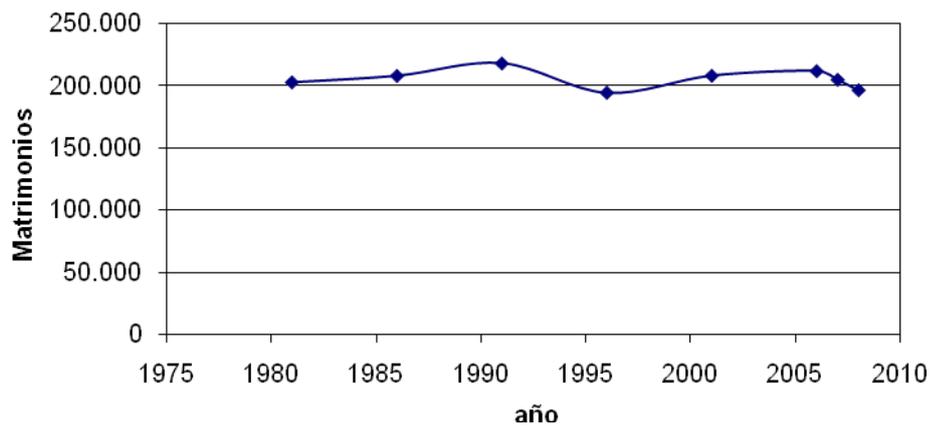


ANEXO 5
EVOLUCIÓN DE VENTAS DE BODACLICK



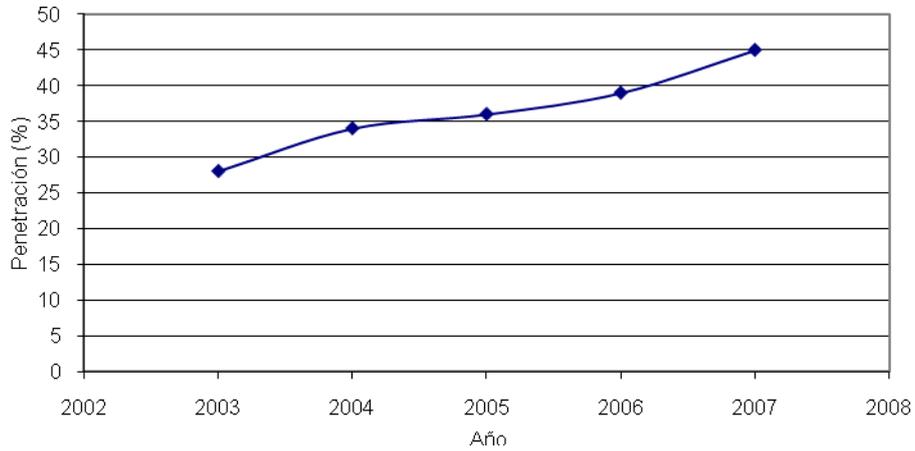
ANEXO 6
CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE BODAS EN ESPAÑA

Aunque la tasa de boda por habitante ha variado a la baja, el fuerte aumento de población durante los últimos años (fundamentalmente debido a la inmigración por el crecimiento económico) ha hecho que los números absolutos se mantengan. En 2009, en medio de una de las peores crisis económicas de las últimas décadas para España, la evolución de estos datos y del gasto medio por boda eran una incógnita.



ANEXO 7
CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE INTERNET Y PUBLICIDAD ONLINE EN ESPAÑA

Penetración de internet en hogares españoles. La evolución muestra una mejora importante, aunque a una distancia todavía considerable de países líderes como los escandinavos (que superan el 90%) o UK (que supera el 89%).



Evolución de la inversión publicitaria en el sector internet. El 50% corresponde a search (fundamentalmente Google). El resto demuestra un importante crecimiento, aunque sigue representando menos del 7% de la inversión total convencional. Se espera que no alcance el 10% hasta 2010-2011.

