

# La joguina tradicional i educativa davant d'Internet

Joaquim Lahoz Casulla

Director: Santiago Eizaguirre Anglada

Treball professional en economia del coneixement

Màster en Societat de la Informació i el Coneixement

Gener 2013



## **Resum**

Aquest projecte proposa una plataforma digital destinada a complementar i a recolzar el conjunt de botigues de joguina tradicional i educativa a Catalunya. Complementar oferint noves vies de negoci que aprofitin les oportunitats que ofereix Internet. I recolzar proposant models cooperatius entre les botigues i amb altres agents de la societat. La proposta es fonamenta en literatura científica relacionada amb els conceptes clau del projecte i en una anàlisi sobre tres aspectes que afecten el model de negoci de les botigues.

## **Abstract**

This project puts forward a digital platform that will support traditional and educational toy stores. The main aim of this project is to offer new business vias that will take advantages of Internet. Besides it may suggest cooperative work between stores and other society agents. This proposal is based on scientific literature related to its key concepts and it is also based on the analysis of three aspects that affect the business plan of these stores.

## **Paraules clau**

Societat de la informació -- Cooperació

Internet -- Màrqueting

Joguines -- Comerç -- Catalunya

## Índex

Introducció .....	4
Base teòrica .....	8
Dificultats del sector d'estudi .....	9
Cooperació a la Societat S.I.C. ....	12
Diferenciació via valors .....	16
Visibilitat a Internet .....	19
Valors del sector .....	22
Valors dels productes .....	24
Valors del model de negoci .....	25
Valors del projecte .....	26
El sector a Internet .....	28
Anàlisi de webs del sector d'estudi .....	28
Context econòmic del sector .....	33
Plataforma digital .....	39
Trets generals .....	42
Elements de la plataforma .....	46
El disseny web .....	53
Desenvolupament del projecte .....	61
Definició del projecte .....	61
Contrast amb botigues del sector .....	61
Desenvolupament d'una versió beta de la plataforma .....	61
Definició del <i>social media planning</i> .....	62
Posada en marxa .....	63
Bibliografia .....	65

## **Introducció**

Aquest projecte va dirigit al comerç tradicional i educatiu de joguines. Aquest tipus de botiga ven joguines artesanals que incorporen valors educatius per l'infant i de sostenibilitat per la societat. És a dir, que per una banda són joguines orientades al valor pedagògic. I per una altra, són productes de producció artesanal en consonància amb els articles de tipus ecològic.

El conjunt sobre el que gira l'estudi, per tant, es circumscriu al comerç tradicional que ven de manera preferent aquest tipus de producte. Es tracta de botigues de mida relativament petita. A més es restringirà aquest conjunt a l'àrea de Catalunya perquè el projecte sigui més viable. D'aquí en endavant s'anomenarà aquest grup de botigues "el sector d'estudi" o simplement "el sector". Qualsevol referència al petit comerç o al comerç al detall s'ha d'entendre com a conjunts que contenen el sector d'estudi i per tant ajuden a contextualitzar-lo.

Tres són les raons que impulsen aquest projecte. La primera es fonamenta en les dificultats econòmiques d'aquest tipus de botigues. La tipologia de negoci a la qual pertany el sector d'estudi, el petit comerç, està passant per dificultats que van més enllà de l'actual crisi econòmica. Tal i com destaquen March i Revuelto (1998:34) a finals del segle XX la quota de mercat del petit comerç a Espanya havia caigut del 70% (als anys 70) al 10%. La competència en preus que fan les grans superfícies o comerços com Toysrus sembla ser el principal motiu d'aquesta caiguda. Les economies d'escala dels comerços grans suposen el factor clau que, tradicionalment, ha explicat els seus baixos costos i ha suposat la principal amenaça pel petit comerç (Fernández, 2003:349).

Les franquícies i les cadenes de botigues suposen una resposta a aquesta situació però no són fórmules que encaixin amb el model de botiga del sector d'estudi. Per tant, cal explorar punts de connexió entre aquests comerços que permetin, generant sinèrgies, compensar en part els desavantatges generats del fet de ser negocis petits.

La segona raó que impulsa el projecte és el poc ús de les tecnologies de la informació que, en general es dona en el petit comerç. Aquesta situació permet explorar les oportunitats que ofereix la xarxa per aquest sector. Tal i com destaquen Zhang et. al. (2011:3) en el seu estudi, aquest tipus de negoci no és el més propici a fer servir les TIC pels costos d'operació que impliquen, entre altres raons. El petit comerç de joguines artesanals a Catalunya tampoc destaca per la seva visibilitat ni capacitat de vendes a Internet.

Però és necessari que aquest sector, que fa un producte tradicional, sigui més intensiu en noves tecnologies i coneixement? Es pot considerar que la Societat de la Informació planteja reptes a totes les indústries que no es poden obviar. Fins i tot Porter (2001:70), tot i ser crític amb les expectatives que Internet havia aixecat per l'economia, reconeix que és la millor eina per millorar l'eficàcia operativa i la cadena de valor de qualsevol empresa. Aquesta millora és molt evident en l'apartat de màrqueting. Les grans marques de joguines o les grans superfícies tenen més possibilitats d'invertir en TIC's i coneixement. Però amb un model de col·laboració a la xarxa entre botigues es podria retallar bona part d'aquest desavantatge

Tanmateix, sense la possibilitat de diferenciar el producte d'aquest tipus de comerç, les oportunitats de reduir els desavantatges exposats perden valor. Però aquesta diferenciació és intrínseca al sector d'estudi pel fet de treballar amb un producte artesà o tradicional. I precisament la possibilitat d'establir aquesta diferenciació via valors és la tercera raó que motiva el projecte.

Per tant, per una banda, el sector presenta desavantatges competitiu que posen en perill la seva supervivència i per una altra compta amb fortaleces que no són prou conegudes pels consumidors. Així, el propòsit d'aquest projecte seria el de presentar una plataforma, amb les noves tecnologies com a eix, per mirar d'ajudar a reduir aquests desavantatges i promocionar les fortaleces amb la mirada posada en aquests tres objectius:

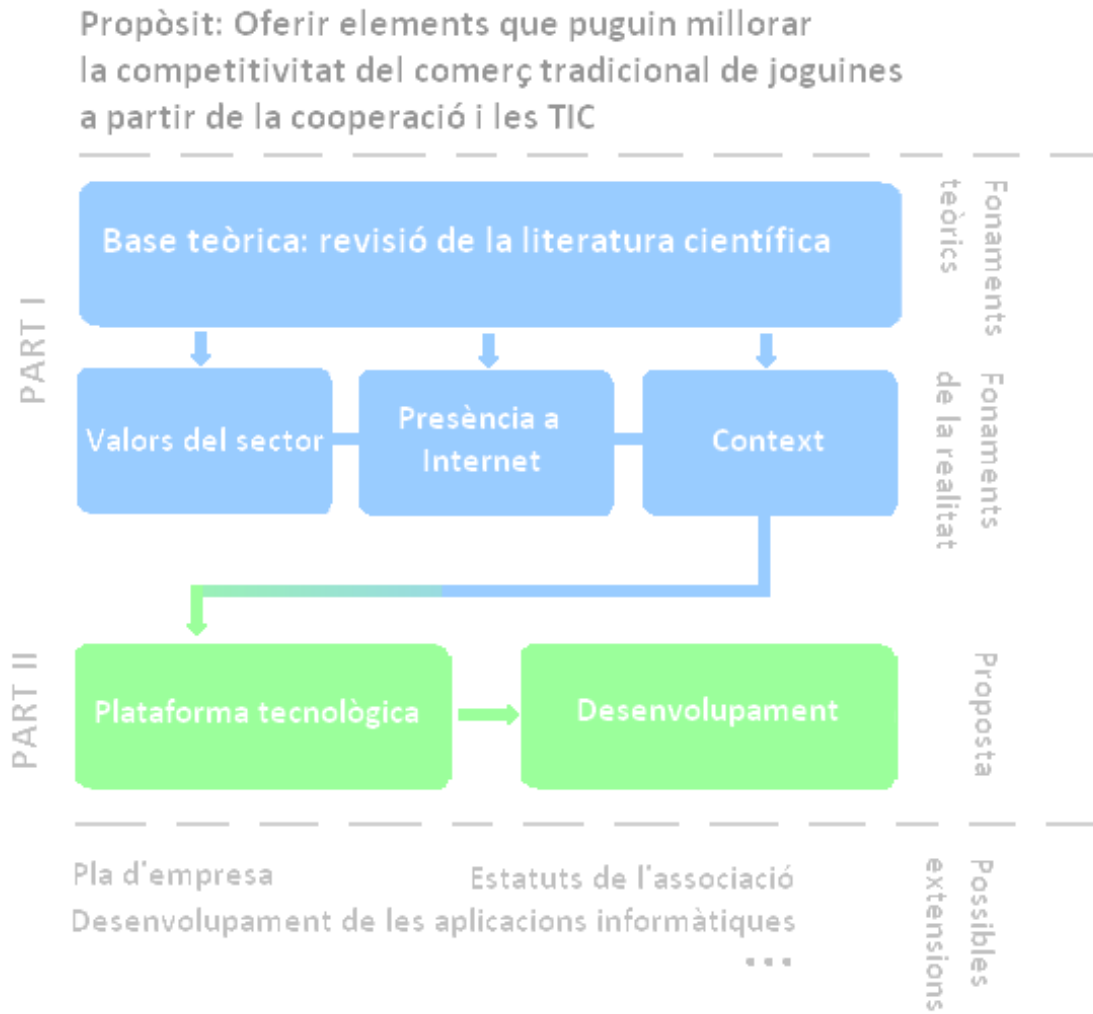
- Millorar la visibilitat d'aquest sector a Internet.
- Augmentar la quota de mercat. Arribar a més clients potencials.
- Promoure punts de cooperació entre comerços que generin sinèrgies positives pel sector.

Quan es parla de visibilitat a Internet sovint es relaciona amb el posicionament d'una web i el tràfic que rep (Drèze i Zufryden, 2004:28). Però aquest terme, en el marc d'aquest projecte, es refereix a donar un suport a la xarxa per aquest tipus de comerç que reforci no només la seva popularitat sinó també la seva reputació i el seu valor pels clients.

El segon objectiu va un pas més enllà que el primer. Es tracta de convertir en clients del sector d'estudi als usuaris de la plataforma web. I el tercer es refereix a la manera en la que les botigues han d'interactuar en la plataforma per tal de generar sinèrgies. En el clàssic dilema cooperació - competència el projecte aposta per la cooperació entre botigues com a estratègia d'èxit.

La proposta d'aquest projecte es concentrarà en una plataforma digital, definida a la segona part, que miri de recollir els elements que millor poden ajudar a aconseguir els objectius. Per poder fer aquesta tria d'elements es tindrà en compte, en primer lloc, la literatura científica per constituir una base teòrica que doni cos al projecte.

Els valors del sector que cal potenciar es proposaran en el segon apartat. A més, es farà un petit estudi sobre usos d'Internet al sector per observar la penetració i les estratègies a la xarxa. I la primera part acabarà amb un anàlisi del context econòmic del sector.



Aquest és l'esquema de l'estructura del projecte. A la primera part s'estableixen els fonaments que condueixen a fer la proposta, a la segona part, que intenta satisfer el propòsit inicial.

## 1. Base teòrica

Tal i com s'ha apuntat a la introducció, el projecte, que es definirà a la segona part, necessita de la literatura científica per diverses raons. La primera rau en la necessitat de conèixer la situació econòmica en la que es troba el sector i quines són les seves principals dificultats i amenaces. Cal revisar la literatura per tenir una visió general sobre les dificultats inherents al comerç tradicional. Això ajudarà a situar millor els reptes que motiven el projecte. Aquest anàlisi es completarà amb estadístiques al punt 4.

La segona qüestió que guia la revisió teòrica és que un del eixos de la proposta és la hipòtesi de que la cooperació pot suposar font d'innovació i creixement. Hi ha diversos estudis sobre cooperació en el marc de la Societat del Coneixement que poden oferir evidències per a validar aquesta idea i considerar el valor de les estratègies cooperatives.

Per encarar els reptes i superar les dificultats cal aprofitar al màxim els propis recursos. I precisament una de les propostes del projecte és la d'aprofitar els valors propis del sector com a recurs. Però, de manera anàloga a la qüestió plantejada sobre la cooperació, cal validar si els valors socials poden millorar la situació al mercat d'un sector qualsevol. Aquesta és la tercera raó per acudir a la literatura científica.

I la darrera raó és la de poder contrastar amb través de propostes teòriques la importància de la visibilitat a Internet pel petit comerç. En termes generals, la literatura científica sobre l'ús de les TIC a les empreses és un dels grans ítems de la recerca sobre economia a la Societat del Coneixement. La revisió es centrarà, però, en els beneficis i desavantatges de la presència a Internet del comerç tradicional.



## 1.1 Dificultats del sector d'estudi

Tal i com s'ha avançat a la introducció, el sector s'enfronta actualment a amenaces derivades de l'actual crisi, que afecten de manera molt destacada el consum intern. Però també a d'altres que són de tipus més estructural, relacionades amb aspectes com la mida de les botigues i la competència en preus que fan les grans superfícies. I el producte del sector d'estudi, les joguines, tenen una elevada presència tant en grans superfícies especialitzades com *Toysrus* com en generalistes com *El Corte Inglés*.

I és que, efectivament, hem de considerar la mida de les botigues del sector d'estudi un desavantatge competitiu davant de les grans superfícies sobretot quan parlem de preus. El motiu principal que explica aquesta situació, segons Reardon i Hopkins (2006:527) són les economies d'escala que les grans empreses de distribució i venda de joguines poden aplicar al seu negoci.

Aquests mateixos autors destaquen que hi ha excepcions a aquesta regla com el cas de les franquícies que suposen un cert tipus de cooperació entre botigues que permet beneficiar-se d'alguns dels avantatges dels negocis grans. Tanmateix, la mida del negoci no sempre és una variable definitiva per la competència en preus. En un estudi sobre la competència al comerç minorista als Estats Units Fox i Sethuraman (2006:199) destaquen que el petit comerç (sobretot els basars de productes de baix preu) està responent en aquesta guerra de preus reduint costos i preus.

Però el sector d'estudi no ven un producte que es pugui equiparar al comerç al que es refereixen aquests. En qualsevol cas aquesta competència en preus ha portat el comerç tradicional, que engloba el sector d'estudi, a retrocedir en quota de mercat. Sobretot, el petit comerç ubicat al centre de les ciutats (Escudero, 2008:67).

Aquest retrocés podria suposar un avantatge competitiu sostingut a llarg plaç. Tal i com destaca Hallsworth (2010:1262) en un estudi sobre el declivi del petit comerç al Regne Unit, les grans superfícies tenen més capacitat

financera per resistir la crisi. A més, aprofiten la baixada de preus per fer inversions, per exemple, en nous terrenys.

Així aquest tipus d'estratègies permetria a les grans superfícies sortir de la crisi en una posició sobre el petit comerç encara més avantatjosa. A més, les grans superfícies han anat més enllà del model de botiga per incorporar serveis que les converteixin en "espai d'oci familiar". Aquest és un altre factor que incrementa la competitivitat via oferir en un mateix espai tot tipus de productes complementaris (Fernández, 2003:348).

En l'estudi d'aquest autor es posa de rellevància la necessitat de que les institucions intervinguin per regular la instal·lació de noves grans superfícies. En primer lloc per raons d'ordenació del territori però també perquè aquest tipus de comerç minorista no saturi el mercat i es preservi la competència amb el petit comerç. De fet, la necessitat d'intervenció pública en aquest mercat es molt present a la literatura científica (Hallsworth, 2010:1262) o (Reardon i Hopkins, 2006:542).

Aquesta intervenció no només està motivada per la necessitat d'assegurar la competència al comerç minorista. Tampoc pels llocs de treball que es puguin perdre al comerç petit i al tradicional doncs, en teoria, es podrien suplir amb el desenvolupament de grans superfícies. Però el petit comerç contribueix a mantenir els centres urbans de les ciutats. En aquest sentit Otal (2010:150) defensa que les accions per recuperar els espais urbans no tenen èxit sense la col·laboració d'un comerç actiu.

En el mateix sentit es pronuncia Cruz (2007:9) en un estudi del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç on defensa que un teixit comercial dens a les ciutats contribueix a millorar la qualitat de vida dels seus habitants.

Podem afirmar, doncs, que per una banda el petit comerç en general i el tradicional en particular tenen al davant una sèrie d'amenaques derivades de l'entorn competitiu que posen en perill aquest tipus de botigues. Però, donat que pel sector d'estudi la guerra de preus sembla perduda, cal buscar altres vies que permetin aconseguir un avantatge competitiu sostenible. En el seu

assaig sobre comerç minorista De Juan (2005) considera que, deixant de banda el preu, el comerç pot aconseguir avantatges competitives amb la localització de la botiga i diferenciant el producte. I precisament aquesta darrera opció és la que s'analitzarà al punt 1.3 per determinar si els valors del producte del sector d'estudi poden ajudar a diferenciar-lo.

I per una altra banda hi ha motius d'interès públic per preservar aquests negocis. Aquests motius es fonamenten en externalitats positives que aquest sector genera sobre els teixits urbans. Aquest enfocament podria motivar ajudes directes de l'administració. El Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç, va formular diversos plans d'ajuda al petit comerç amb anterioritat al 2008 entre els que destaquen els que es refereixen a la incorporació dels comerços a la Societat de la Informació i els de foment de la cooperació entre botigues (Cruz, 2007:9).

En l'actual context de crisi econòmica sembla difícil que les administracions puguin tornar a concedir ajudes al petit comerç per apropar-lo a les TIC. Però en qualsevol cas convé analitzar si el sector d'estudi se'n podria beneficiar de l'ús de les Tecnologies de la Informació. Al punt 1.4 es veurà si millorar la seva visibilitat a Internet pot ser útil. I també, de manera anàloga a les actuacions que planteja el ministeri, al punt 1.2 s'analitzarà fins a quin punt la cooperació entre empreses pot resultar avantatjosa.

## **1.2 Cooperació a la Societat de la Informació i el Coneixement (SIC)**

El concepte de cooperació no se'n deriva, com és obvi, de cap fenomen social ni econòmic recent. Més aviat és un terme lligat de manera consubstancial a l'ésser humà ja sigui sota una perspectiva biològica o antropològica. Des del punt de vista de l'economia la cooperació ha estat considerada com una estratègia adient per a moltes situacions. Per exemple, com a via per optimitzar els costos de transacció (Fernández i Arranz, 1999:28).

També, en determinats escenaris, pot ser la millor opció per garantir la supervivència. En aquest sentit Cadena (1986:38) explica la importància de la cooperació entre petites explotacions agràries dels Andes com a única possibilitat per enfrontar-se a les dificultats que presenta el territori.

Però la societat moderna capitalista és un entorn orientat a la competència. El creixement, la innovació o la eficiència s'identifiquen habitualment amb el concepte de competència perquè la teoria econòmica de tall liberal així ho defensa.

Tanmateix la Societat de la Informació ha introduït un nou concepte que pot afectar a la rellevància de la cooperació a l'economia: el de xarxa. L'organització en xarxa es contraposa a l'organització jeràrquica i vertical que és tradicional al món de l'empresa. Però els sistemes en xarxa són els ideals pel desenvolupament global de la cooperació a la SIC. Abans del desenvolupament de les tecnologies de la informació no es podien constituir xarxes globals (Castells, 2004:29).

Les característiques del paradigma que Castells anomena informacionalisme propicien canvis que permeten estendre la cooperació. Per exemple, una d'aquestes característiques, la flexibilitat de distribució mitjançant xarxes interactives i digitalitzades, ha generat incentius per a la col·laboració entre empreses (Castells, 2004:56).

En aquest escenari es fa més difícil postular que la cooperació no pugui ser també font d'innovació i eficiència. Una de les aplicacions més reconegudes de la cooperació a nivell empresarial són els clústers tecnològics que han motivat experiències com la del 22@. Aquest model barreja competència i cooperació en el sentit que les empreses que cooperen al clúster milloren les seves capacitats per competir. En aquest sentit La Rovere y Hasenclever (2003:3) plantegen que els llaços de cooperació entre empreses poden millorar les seves capacitats d'aprenentatge i innovació.

Però gràcies al desenvolupament de les TIC n'hi ha altres tipus de cooperació empresarial que no depenen de la ubicació geogràfica. O que barregen clústers amb xarxes més globals, com el cas de Nokia. Himanen i Castells (2004:105) expliquen com aquesta empresa manté una xarxa local de cooperació amb companyies i universitats finlandeses però també fa servir una xarxa global de cooperació amb nodes com les universitats de Berkeley o Standford.

Les xarxes de comunicacions, sobretot Internet, permeten establir col·laboracions de diferents nivells entre organitzacions. Aquest model permet vincles que poden anar des d'acords per produir conjuntament a "simples" intercanvis de coneixement.

I no només es donen escenaris de cooperació entre organitzacions. La actitud cooperativa dels seus integrants pot millorar la productivitat també dintre de les institucions i les empreses. Alstynne i Bulkley (2004:206) consideren que la informació influeix en la productivitat. I molt particularment la "informació processal". A diferència d'altres tipus d'informació aquesta és difícil de codificar i, per tant, les organitzacions s'enriqueixen si les persones que la tenen comparteixen coneixement.

Compartir coneixement és la clau de la cooperació a la Societat de la Informació. I Internet és un mitjà privilegiat per desenvolupar models de col·laboració entre persones i organitzacions. De fet, l'objectiu de molts dels que estaven "creant" Internet no era només posar en marxa una tecnologia o connectar programadors informàtics. La pretensió era que

Internet fos l'embrió d'una plataforma de cooperació que aplegués científics de tots els camps sense que importés la seva ubicació geogràfica (Abbate, 2000:46).

Així doncs, Internet era un exemple de cooperació entre persones per aconseguir un benefici social. I en certa mesura aquest "esperit" s'ha repetit en el moviment del software lliure a partir dels anys 90. A Internet s'ha consolidat un model d'informació compartida sense contraprestació econòmica que ha generat innovació i riquesa. Un bon exemple, al marge del software lliure, són les webs 2.0 com Wikipedia.

En els orígens d'aquesta actitud cooperativa hi ha el que Himanen anomena "ètica hacker" que es refereix, entre altres coses, a la creativitat i al fet de compartir informació al món del treball. Himanen (2004:512) destaca que a la SIC es donen les condicions per crear i innovar en xarxa. N'hi ha poques tasques que es puguin fer de manera individual i això fomenta el treball en equip.

Però la confluència d'aquests models de cooperació i les creixents prestacions que ofereix Internet han convergit en experiències col·laboratives que van més enllà del món del treball i les empreses. Com per exemple els fòrums d'ajuda mútua on persones, que sovint ni es coneixen, comparteixen experiències que potser no podrien compartir a cap comunitat presencial. (Katz, Rice y Acord 2004:371).

Aquest tipus d'experiències poden anar un pas més enllà quan l'intercanvi de coneixement i de vivències es transforma en una xarxa destinada a promoure fins socials. És un fenomen que no és nou en el seu fons (cooperació entre persones amb objectius socials) sinó en la seva forma (articulat en xarxa). Tanmateix, el format influeix a la força en el fons al crear nous estils de cooperació (Juris, 2004:432).

La cooperació és una estratègia que, combinada o confrontada als models de competència, pot aportar solucions per les empreses que la fan servir. En particular col·labora a millorar la innovació, la creativitat i la

productivitat per diverses vies. A més, la cooperació entre diferents empreses pot aportar sinèrgies positives. Per Burruezo (1999:41) aquestes sinèrgies es podrien concretar en augmentar el poder de negociació davant de proveïdors o millorar en serveis i en màrqueting.

Les TIC i l'economia informacional són catalitzadors d'aquests processos cooperatius. Sobretot si es basen en l'intercanvi de coneixement. A més la cooperació a la xarxa també permet experiències entre persones i organitzacions no destinades al benefici econòmic sinó al guany social. Per tant es pot concloure que l'estratègia cooperativa podria ser útil pel sector d'estudi per dues raons:

La primera, que ja s'ha vist a l'anterior punt, es refereix a la mida de les botigues com a empresa. Això dificulta les possibilitats d'inversió en TIC i coneixement. En aquest cas la cooperació els permetria desenvolupar projectes conjunts per incorporar informació i coneixement que generessin sinèrgies positives.

I la segona és la necessitat de que els valors dels seus productes siguin coneguts i valorats pels consumidors. Cooperar entre elles però també amb institucions, associacions o persones ajudaria a aconseguir aquesta valoració i a generar un guany social lligat als valors dels productes del sector. A llarg plaç, aquesta segona estratègia també podria aportar un guany econòmic per a les botigues com s'ha vist en altres experiències com la del software lliure o els moviments de foment del comerç just a la xarxa.

### **1.3 Diferenciació via valors**

En el proper punt s'abordaran quins valors podria tenir el producte del sector d'estudi. Però abans cal considerar si les estratègies de diferenciació basades en valors, en general, poden ser útils. A tal efecte cal sumar a la base teòrica del projecte alguns exemples extrets de la literatura científica. En la base de la necessitat de diferenciar hi ha, tal i com s'ha vist al primer apartat, la evidència de que aquest sector no pot competir en preus.

Però per poder diferenciar cal pensar primer si hi ha un mercat, una segmentació, interessada en aquesta diferenciació. La literatura científica sobre aquest tema és prolífica pel sector dels productes agraris tradicionals. Aguilar, Sacco i Velleda (2011:207) defensen que la diferenciació és l'únic camí que queda pels productes agraris que conserven alguna cosa d'artesanals o tradicionals. S'han d'enfrontar a una agricultura totalment industrialitzada. Creuen que aquests productes poden tenir el seu mercat, encara que no sigui de masses, si es diferencien per qualitat i pels valors culturals i de desenvolupament del territori que els hi són inherents.

És molt probable que la diferenciació per qualitat tingui molta més rellevància que la que se'n deriva de valors socials en el consum de productes agrícoles. En un experiment sobre la propensió a gastar més per un unes pomes locals i ecològiques, Costanigro et. al. (2011:474) apunten que els consumidors tenen en compte els interessos particulars molt per sobre dels socials. Això dificulta aconseguir una prima de preu associant el producte a valors socials.

Un altre tipus de producte que ha destacat pels valors que incorpora és el derivat del Comerç Just. Això ha permès que molts sectors, també joguines, relacionats amb aquest moviment hagin experimentat un destacable creixement (Becchetti, Giallonardo, Tessitore, 2007 :8).

En la mateixa línia Archer (2010:108) destaca que el Comerç Just creix espectacularment però no pas només pels valors que incorpora sinó sobretot pel moviment que hi ha al darrera. En certa mesura aquest



moviment, en difondre dels productes de Comerç Just i la conveniència social de comprar-los, està fent una tasca de màrqueting. Sectors com el d'estudi no poden accedir als grans canals de publicitat perquè són molt cars però val la pena observar la difusió de productes com els de Comerç Just sense fer tampoc grans despeses en publicitat.

En aquest cas, i a diferència del que hem vist anteriorment, la prima de preu que el consumidor està disposat a pagar depèn tant o més dels valors socials que de la qualitat del producte. Darrera d'aquesta prima hi ha la promoció dels valors que fa el moviment de Comerç Just.

Un altre tipus de diferenciació via valors és la que es fonamenta en el que s'anomena responsabilitat social corporativa. L'avantatge de fer servir aquesta estratègia és que no depèn del producte en sí mateix. És a dir que es pot fer servir per qualsevol producte sempre que l'organització que el produeix contraguí algun tipus de responsabilitat social amb la comunitat a la que es dirigeix. Boehe i Cruz, (2010:326) defensen que aquest tipus d'estratègies donen bons resultats als països desenvolupats. Aquests autors ofereixen aquesta diferenciació com a alternativa a la diferenciació en costos que consideren que tendeix a deteriorar-se. (Boehe i Cruz, 2010:326).

Però també cal tenir en compte els riscos que comporta la diferenciació via valors. Sobretot per la via de la credibilitat. La base per l'èxit d'aquesta estratègia és la confiança dels consumidors en la versemblança dels valors del producte (Baron, 2011: 1331). Això implica que hi ha molts incentius per a dotar de credibilitat aquests valors. Per aconseguir-ho aquest autor considera que cal que les empreses es lliguin a una organització que doni credibilitat als seus productes (Baron, 2011: 1337).

En la mateixa línia i afegint el concepte "reputació" es manifesten Husted i Allen (2011:16). Consideren que qualsevol producte que presenti una estratègia de diferenciació social s'ha de dotar d'una reputació que li doni plena credibilitat.

Per tant podem concloure que diferenciar via valors pot ser una bona estratègia sempre que hi hagi una segmentació del mercat interessada en aquests valors.

Per una banda l'avantatge que es pot obtenir d'aquesta diferenciació es veu reforçada si hi ha un grup de suport al producte que col·labora de manera desinteressada amb la promoció dels seus valors. Però per una altra cal preservar l'autenticitat d'aquests valors perquè sinó els consumidors i fins i tot les comunitats de suport es giren en contra de les empreses que els propugnen.

## 1.4 Visibilitat a Internet

Tal i com s'ha vist a la introducció el comerç tradicional no és tan visible a Internet com les grans cadenes de distribució comercial. De fet, el que seria extraordinari és que un negoci petit tingués un gran impacte a la xarxa. Tanmateix diversos autors insisteixen en la importància de que aquest tipus de comerç, com el del sector d'estudi, millori la visibilitat a Internet per, entre altres raons, poder vendre els seus productes online.

En aquesta línia Aileen i Joseph (2006:516) destaquen entre els seus resultats els avantatges pels minoristes tradicionals de fer servir un portal de compres: generar sinèrgies de màrqueting, generació de tràfic a la web, capacitat d'oferir al client vendes multicanal.

Però també apunten diverses desavantatges com les dificultats per realitzar les entregues o per aprendre a fer servir la tecnologia . (Aileen i Joseph, 2006:526). A més cal considerar que la inversió necessària en tecnologia per a un petit comerç pot ser massa elevada. És per això que plantegen com a solució l'adhesió a un portal ja creat.

També Hao es situa en la línia de considerar avantatjós pel petit comerç entrar en el comerç electrònic. Apunta, entre altres beneficis, els de reduir costos, expandir el mercat, aconseguir un avantatge competitiu o reduir el volum d'inventari (Hao, 2011:2).

Però com qualsevol estratègia, la presència a Internet, amb l'objectiu d'arribar a consumidors potencials, planteja nombroses dificultats si no es fa de manera efectiva. El mateix Hao (2011:2) dona una sèrie de "consells" a tenir en compte pels petits comerços, com establir un sistema de CRM per obtenir la informació necessària per valorar l'eficiència del canal de vendes a la xarxa.

També apunta aspectes més bàsics com promocionar la web, triar els sistemes de pagament i distribució més barats i segurs o encaixar la presència a Internet en el model de negoci (Hao, 2011:2). Aquest darrer

aspecte és especialment rellevant en el cas del comerç tradicional que té un model de negoci on la interacció presencial del venedor i el consumidor és primordial. Cal considerar, per exemple, si els productes que ven el comerç tradicional es poden vendre o no a Internet. Determinats tipus de productes, ja sigui per la seves característiques o pel servei postvenda que precisen no són adients per la venda online (Ruobei, 2011:4228).

A més, Ruobei, (2011:4229) considera que no tots els avantatges que Internet pot aportar al comerç tradicional se'n deriven de vendre productes a la xarxa.

Aquest autor també apunta quines poden ser les claus d'èxit en l'ús de TIC per part del comerç tradicional. Entre altres, coincideix amb Aileen i Joseph en que cooperar amb empreses tecnològiques (com participar d'un portal ja creat) pot millorar la gestió de les vendes i reduir la inversió de capital (Ruobei, 2011:4229).

En la mateixa línia, tot i que en un treball més general dirigit a tot el comerç minorista, Sonneck i Ott (2010:184) plantegen quines són les estratègies que poden conduir a l'èxit en la comercialització a Internet. Entre altres destaquen la necessitat de segmentar els consumidors a la xarxa, cultivar la imatge corporativa i la reputació a Internet o estar atent a les tendències del mercat per innovar.

Però centrar-se en l'aspecte de les vendes pot ser perillós en un entorn, Internet, on la comparació entre productes és molt efectiva i la competència en preus és més intensa. Sobre aquesta competència Wang i Wang presenten un model matemàtic que sembla demostrar els beneficis d'una estratègia de descomptes de preus en les vendes online (Wang i Wang, 2007:1).

Aquests autors apunten que aquesta estratègia pot ajudar a millorar el tràfic de la web i a que millorin les vendes també dels productes que no tenen descomptes. Tal i com ja s'ha vist el sector d'estudi no hauria de competir en preus. Però la presència a Internet potser li permetria establir

algun tipus de discriminació de preus i fer alguns descomptes a Internet per impulsar la presència a la xarxa.

En qualsevol cas podem concloure que la presència a Internet pot propiciar beneficis al comerç tradicional sempre que s'integri de manera eficient amb el model de negoci de les botigues. Al punt 1.3 hem vist que pel sector d'estudi diferenciar els seus productes via valors pot ser una bona estratègia. La presència a Internet seria una bona eina per fer-ho possible donat que permetria aprofitar alguns dels elements necessaris per diferenciar via valors.

Per exemple la necessitat de trobar un segment interessat en els valors del producte. Si aquest segment és molt minoritari és més fàcil arribar-hi de manera global, fent servir la xarxa, que local, mitjançant la presència física de la botiga. També es citava a l'anterior apartat la conveniència de comptar amb una comunitat disposada a cooperar per difondre aquests valors. I novament Internet, tal i com s'ha vist al punt 1.2, podria ser l'escenari ideal per desenvolupar aquesta comunitat.

Òbviament per aconseguir aquests suposats beneficis cal vèncer les dificultats ja citades, com la referents als sistemes d'entrega i pagament. Sembla raonable pensar que algun tipus de cooperació entre botigues podria ajudar a vèncer aquestes dificultats. Això es tractarà a la segona part. Però en qualsevol cas, aquesta cooperació hauria de vèncer una altra dificultat: les reticències que alguns botiguers poden tenir a fer servir les TIC.

En aquest sentit Leslie et al. van realitzar una enquesta a petits comerciants rurals per determinar la seva predisposició a fer servir Internet. Van poder detectar un grup important, al que van definir com a escèptics, que no només tenen poca propensió a fer servir Internet sinó que a més consideren que és nociu per l'economia (Leslie et al., 2010:101). En qualsevol proposta on el canvi tecnològic és peça fonamental cal tenir molt en compte els factors psicològics i culturals que incideixen en la predisposició dels implicats en els canvis.

## 2. Valors del sector

Abans de definir els que poden ser els valors del sector d'estudi convé fer algunes precisions terminològiques. La paraula "valors" al món empresarial i econòmic té moltes accepcions. Per una banda aquest terme s'ha associat a la cultura de l'èxit, de la prosperitat en paraules de Porter (2000:14). Valors com ell treball exigent o la iniciativa porten a l'èxit en la lògica de l'economia capitalista. Per una altra banda també el màrqueting ha incorporat aquesta paraula a les seves estratègies fins a gairebé apropiarse-la. En aquesta accepció el terme està relacionat amb el desenvolupament modern del *branding* i el màrqueting emocional.

Les grans marques, en la construcció de la seva imatge, fan servir els valors per transmetre emocions que quedin lligades als seus productes en la ment del consumidor. Potser qui beu Coca-Cola ho fa perquè el plaer al paladar que n'obté li compensa el preu que paga. Però, segons la web d'aquesta marca, el plaer hauria d'estar vinculat a la identificació del consumidor amb valors com la col·laboració, la integritat o la diversitat <sup>1</sup>.

Però l'accepció del mot "valors" que farà servir no encaixa amb aquestes dues tendències. Més aviat s'aproparia al que s'entén popularment com "valors socials". Es relacionen amb el tipus de conducta que millora les condicions de vida del conjunt d'una comunitat. Vist des de una altra òptica vindrien a ser les actituds necessàries per apropar-nos als drets socials. És en aquesta línia que Victòria Camps (1990:30) presenta els valors socials (que ella anomena "virtudes públiques"): la justícia com a bé suprem, i en un altre ordre, més instrumental, la solidaritat, la responsabilitat i la tolerància (Camps, 1990: 32).

Aquests són els pilars fonamentals per a la vida en democràcia segons aquesta autora. Tot i que els drets socials i la millora de la comunitat són les pautes que guien els valors d'aquest projecte no es pot obviar totalment el màrqueting emocional. Tal i com s'ha presentat al punt 1.3 el

---

<sup>1</sup> *Conoce Coca-Cola*. Recuperat el 18 de setembre de 2012 de <http://conoce.cocacola.es/conocenos>

sector es pot diferenciar mitjançant els seus valors. Aconseguir que els consumidors s'identifiquin amb aquests valors pot suposar una prima de preu.

Tanmateix, en el cas del sector d'estudi, els valors estan associats al seus productes i al seu negoci de manera indissoluble. En canvi no podem dir que la integritat, el respecte o l'honestedat siguin valors indissolubles dels productes de Nespresso però hi figuren a la seva web com a valors de la marca <sup>2</sup>. En la línia de la necessitat de dotar de credibilitat als valors del sector, defensada al punt 1.3, aquests s'han de triar de manera que els consumidors els percebin com a autèntics, com a part intrínseca dels productes i del negoci.

Per aquesta raó i per la voluntat de simplificar i concretar el missatge de diferenciació en aquest projecte es trien pocs valors i es divideixen en tres grups:

- Els propis dels productes. Aquests valors no depenen de com són comercialitzats sinó simplement de com es produeixen i quines característiques tenen.
- Els valors del model de negoci, del global del sector d'estudi.
- I els valors que, en línia amb els anteriors, podria aportar aquest projecte al sector d'estudi i a la societat.

Cal aclarir, abans de continuar, que es poden trobar contraexemples de joguines catalogades com a tradicionals i educatives o de botigues del sector que no compleixen aquests valors. Per això convé deixar clar que aquests són valors consubstancials al sector però també que són (només) potencials. Per exemple, les botigues que venen joguines tradicionals poden optar per un model de negoci que fugi dels valors que es presentaran però en tal cas estan desaprofitant els valors potencials que són propis d'aquest tipus de botiga i els seus productes.

---

<sup>2</sup> *Business Principles*. Recuperat el 18 de setembre de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/business-principles>

## 2.1 Valors dels productes

### 2.1.1 Sostenibilitat

Els materials de les joguines tradicionals són més naturals: fusta, vímet, vidre ... També, donat que el seu procés de producció sol ser més artesanal, podem afirmar que necessiten de més treball humà però de menys energia en la seva concepció. Les joguines industrials, en canvi, es fabriquen bàsicament amb plàstic procedent de combustibles fòssils. Per tant, podem les joguines tradicionals contribueixen a la sostenibilitat per tres vies:

- Producció poc intensiva en energia
- Materials més ecològics i biodegradables.
- A més podríem afegir que les joguines tradicionals tenen una factura més consistent que aguanta el pas del temps i permet la reutilització. Però aquest aspecte és especulatiu.

### 2.1.2 Originalitat

Els lligams amb l'artesania permeten a les joguines tradicionals poder ser més originals. Els productors d'aquestes joguines tenen llibertat per concebre-les com els hi sembli. La quantitat de joguines idèntiques produïdes és més baixa que en el cas industrial i això també permet explorar nous dissenys i minimitzar el risc en cas que aquella joguina no es vengui.

Aquesta originalitat no està fonamentada només en el seu disseny sinó que, precisament, el fet de que es produeixen en sèries petites fa que siguin més escasses. A la majoria de grans magatzems es poden trobar les mateixes joguines. En canvi, a les botigues del sector d'estudi es poden trobar productes "únicos" i això els hi confereix un plus d'originalitat.



### 2.1.3 Pedagogia

Les joguines educatives incorporen aquest valor per definició. Però a més les joguines tradicionals, al igual que qualsevol altre producte tradicional, recullen el saber popular. Per això incorporen els elements que han fet que aquestes joguines siguin atractives per moltes generacions d'infants. I també que siguin educatives. En els dissenys actuals de joguines d'arrel tradicional s'han tingut molt en compte les dues vessants i s'ha cuidat molt especialment el fet de que siguin productes pedagògics en el sentit que estimulen els infants i s'adeqüen a la seva edat segons les bases de la psicologia evolutiva.

Si bé és un valor propi dels productes del sector d'estudi cal reconèixer que moltes joguines industrials també són educatives.

## **2.2 Valors del model de negoci**

Les botigues del sector, gràcies als productes que venen, també poden difondre valors a través del seu model de negoci tot i que és una opció estratègica que han de triar.

### 2.2.1 Foment de l'artesania

Per una banda consisteix en donar la màxima visibilitat als productes artesans. No totes les joguines tradicionals tenen una factura artesanal però quan conflueixen els dos aspectes la joguina sol ser més sostenible i original tal i com he explicat parlant dels valors del producte. I per una altra banda consisteix en pagar als artesans un preu que, en justícia, remuneri el valor i el treball del seu producte. Òbviament això és molt difícil si després la botiga no pot aconseguir una prima de preu en el sentit explicat a l'apartat 1.3.

### 2.2.2 Foment de la cultura tradicional

Els productes del sector d'estudi estan lligats a la cultura popular en sentit espacial i temporal. En sentit espacial perquè de vegades representen les maneres de jugar de zones concretes del planeta. Com en el cas de les joguines ètniques. I en sentit temporal perquè de vegades representen maneres de jugar antigues que han perdurat generació rere generació. Les botigues poden ressaltar aquests trets culturals lligats a les seves joguines i difondre'ls com a un producte intangible i complementari.

### 2.2.3 Suport educatiu

Una botiga de joguines tradicionals i educatives és l'entorn ideal per complementar els espais educatius principals de l'infant: la família i l'escola. N'hi ha productes complementaris, com veurem al següent punt i a la segona part, que enriqueixen l'oferta del negoci convertint-lo en un pol educatiu. Aquest potencial s'aprofita millor si a més les botigues del sector opten per establir vies de cooperació amb associacions, ludoteques o escoles per difondre el valor pedagògic de la joguina tradicional i educativa.

## **2.3 Valors del projecte**

### 2.3.1 Cooperació

A la introducció s'ha posat de manifest que un dels objectius del projecte és promoure la cooperació entre botigues per tal de generar sinèrgies. Tal i com s'ha vist al punt 1.2 aquesta estratègia pot ser beneficiosa pel sector aprofitant les eines que ofereix la Societat de la Informació. Però deixant això de banda cal considerar la cooperació com un valor social en sí mateix. Un valor que es relaciona amb les actituds col·laboratives i fins i tot amb la solidaritat. El projecte pot sumar al sector d'estudi, o si més no a les botigues que s'hi adherissin, aquest valor.

### 2.3.2 Innovació

El primer que s'ha de dir és que la innovació estaria més en la línia, tal i com s'ha vist al principi d'aquest apartat, dels valors associats a la prosperitat econòmica que no pas dels valors socials. Tanmateix, l'aportació que el projecte pot fer al sector, via visibilitat a Internet, pot suposar una innovació del model de negoci que contribueixi a renovar la imatge del sector i difondre els seus productes i valors. Per tant la innovació seria peça clau de qualsevol estratègia de màrqueting emocional.

### **3. El sector a Internet**

Tal i com s'ha vist a la introducció ni el sector d'estudi ni el comerç minorista en general destaquen per l'ús d'Internet. Tanmateix n'hi ha petits comerços que sí han establert una estratègia decidida per millorar el seu impacte a Internet i arribar a més clients potencials. Però també n'hi ha moltes botigues, pròpies del sector d'estudi, que ni tan sols tenen web pròpia <sup>3</sup>, com per exemple: Joguines Foyé, Esplai Mallart, Musonka, Dos i Una, Birimbola, L'ou o Dido Joguines Didactiques.

Actualment és indiscutible la importància d'Internet en el màrqueting de les organitzacions. I un dels eixos del projecte, reforçat per la base teòrica del primer apartat, és la importància d'Internet com a eina de difusió, cooperació i creixement del sector d'estudi. Però tenir una web a la xarxa no és suficient. Cal que la presència es configuri arrel d'una estratègia global del comerç. És a dir, cal tenir clars els objectius d'aquesta presència i com configurar-la per a assolir-los.

En aquest apartat, es farà un breu anàlisi sobre quin tipus de presència a Internet tenen les botigues. És a dir, al marge de que el sector no destaquí pel seu impacte a la xarxa cal veure com configura la seva presència a Internet. Això permetrà fer una imatge general de la intensitat en l'ús d'Internet per part del sector i, per tant, de la dificultat d'implementació d'una plataforma a Internet. També contribuirà a saber quines eines o elements d'Internet són més familiars pel sector. En el moment de proposar la plataforma, a la segona part, cal tenir en compte aquesta informació per intentar contar amb el màxim d'aquests elements.

#### **3.1 Anàlisi de webs del sector d'estudi**

S'han triat quinze webs per aquesta anàlisi. Tres són de comerços que no són del sector d'estudi i que han estat triades per poder contrastar:

- [www.jac.es](http://www.jac.es): És una cooperativa de botigues de joguines

---

<sup>3</sup> Aquestes botigues no tenien web en el moment de la comprovació, juliol de 2012

- [www.stoksdidactic.com](http://www.stoksdidactic.com): És una botiga virtual (tot i que lligada a una de presencial que obre per la campanya de Reis) que ven el producte del sector d'estudi però només a través d'Internet. Per això queda fora del conjunt que aborda aquest projecte.
- [www.toysrus.es](http://www.toysrus.es): És la web espanyola de l'empresa líder en venda de joguines al món

Les altres 12 són webs de botigues del sector d'estudi. S'han fet servir onze indicadors dividits en tres tipus.

#### Informació:

- Botiga: Informació bàsica sobre el negoci.
- Complementos: Informació pedagògica o activitats relacionades amb els jocs i les joguines. Les activitats són presencials i per tant no és un servei virtual.
- Productes: Informació sobre els productes que surten a la web, es venguin o no.
- Valors: Informació sobre els valors del negoci

#### Interactivitat:

- Xarxes socials: Si té presència en aquest tipus d'eines i ofereix la possibilitat de participar-ne
- Venda: Si té botiga virtual
- Ofertes: Si en fa ofertes per la botiga virtual o pels productes de la botiga presencial
- Fidelització: Si incorpora eines per fidelitzar els clients a través de la web com targetes o identificació d'usuari a canvi d'avantatges.

#### Visibilitat:

- Tràfic: Posició de la web en el rànquing Alexa <sup>4</sup> que ordena les webs de tot el món segons el seu tràfic.
- Popularitat: Quantitat d'enllaços externs que apunten a la web. Obtingut a partir del servei MajesticSEO <sup>5</sup>
- Rellevància: Determinada a partir del Pagerank , valor numèric entre 0 i 10 que Google construeix segons diferents criteris com

---

<sup>4</sup> *Alexa*. Recuperada el 20 de juliol de 2012 de <http://www.alexa.com>

<sup>5</sup> *MajesticSEO*. Recuperada el 20 de juliol de 2012 de <http://www.majesticseo.com>

els enllaços entrants, la rellevància d'aquests enllaços o els enllaços sortints.

	Informació				Interactivitat				Visibilitat		
	Botiga	Complements	Productes	Valors	Xarxes socials	Venda	Ofertes	Fidelització	Tràfic	Popularitat	Rellevància
www.jac.es	X	X	X		X		X	X	3,361,913	11,997	3
www.stoksdidactic.com	X	X	X	X	X	X	X	X	1,740,305	119	3
www.toysrus.es	X		X		X	X	X	X	73,733	116,647	4
lacarpa.cat	X		X			X			10,205,138	2	1
www.lanoujoguines.cat	X				X				SD	5	2
www.zepelindreams.com	X	X			X				19,646,336	54	2
www.lip.es	X								SD	49	2
www.napbuf.com	X								SD	15	1
www.barruguet.com	X		X		X	X			2,790,640	158	3
elgatcorneli.e.telefonica.net	X	X	X		X				SD	19	2
www.kreativekids.es	X	X	X		X	X	X		16,223,620	24	2
www.cucvermell.es	X								13,630,499	4	0
www.mirakbonic.com	X	X			X				SD	SD	0
www.rodabol.com	X								SD	2	0
www.androminesolot.com	X				X				SD	4	0

### 3.1.1 Informació

Com és natural totes les webs coincideixen en que inclouen informació bàsica sobre la botiga. És el mínim que se li pot demanar a una web. Quatre de les dotze botigues del sector incorporen complements educatius a les juguines que venen. Stoks Didactic, que queda fora del sector d'estudi, és un bon exemple de la presentació de bens complementaris per enriquir l'oferta general. Ofereixen a la web informació sobre una ludoteca mòbil. Però les botigues dels sector també ofereixen complements interessants com un calendari d'activitats per a fer a la mateixa botiga (Zeppelin Dreams) o informació sobre el valor educatiu de les juguines (El gat Corneli).

Quatre de les botigues donen informació individualitzada sobre els seus productes, tant si els venen online com si no. Les tres webs de botigues que no són del sector també n'ofereixen descripcions de les joguines. Es pot considerar que aquesta informació és bàsica però cal tenir en compte el cost d'incorporar-la a la web si no hi ha economies d'escala al darrera. I per últim, cap web del sector dona informació sobre valors. Tot i que a la informació sobre la botiga sovint es presenten de manera implícita. Stoks Didactic torna a ser referència pel sector al ser l'única web que els presenta, i tampoc ho fa de manera totalment explícita. Els dos grans exemples comercials, JAC i Toysrus, sembla que consideren aquesta informació innecessària.

### 3.1.2 Interactivitat

Avui dia la presència a les xarxes socials s'ha convertit en un eix del màrqueting a Internet de qualsevol organització. Com és natural, Stoks Didactic, JAC i sobretot Toysrus tenen una presència activa a les xarxes socials (sobretot a Facebook). Però també les botigues del sector semblen estar força interessades per les xarxes socials. Set del es dotze les fan servir i n'hi ha experiències de força activitat com el cas de Kreative Kids i Barruguet.

En canvi, poques botigues, només tres, s'atreveixen a vendre a la xarxa. Vendre online suposa un canvi estructural en el negoci més profund i costós. Moltes botigues, per la seva mida, no ho poden fer. I, en la mateixa línia, encara n'hi ha menys botigues que facin ofertes a Internet. La fidelització, una eina de màrqueting que a Internet va lligada al concepte de CRM, no és present a cap de les botigues del sector. Té lògica que aquest tipus d'eines, més complexes i cares si es volen aprofitar bé, siguin de difícil implantació en negocis tan petits. De la mateixa manera que és natural que les tres webs que no són del sector, i que pertanyen a organitzacions més grans, les incorporin.

### 3.1.3 Visibilitat

Les dades sobre visibilitat són les esperades tot i que hi ha algunes sorpreses dignes de menció. És lògic que una gran empresa com Toysrus estigui molt per davant en impacte a Internet respecte a una petita botiga. Però crida l'atenció que Barruguet tingui més tràfic que JAC o que una web tan completa i ben desenvolupada com Stoks Didactic tingui una popularitat tan baixa. Això demostra que a Internet negocis de mida molt diferent es poden apropar. Però també demostra que cap desenvolupament, configuració ni disseny d'una web n'assegura l'èxit.

Tanmateix, al marge de la visibilitat que pugui tenir una web, cal atorgar al disseny, usabilitat i qualitat dels serveis oferts a Internet el valor que tenen. Esforços com els que fa Kreative Kids semblen no tenir prou ressò si observem el impacte quantitatiu a Internet. Però n'hi ha un impacte qualitatiu dirigit no pas a usuaris potencials a la xarxa sinó a clients de la botiga que veuen enriquida l'oferta del comerç gràcies a la seva web.

Els elements observats sobre la informació, serveis i visibilitat de les webs, a part d'ajudar a fer una imatge del sector a Internet, també serveixen per corroborar o desmentir algunes de les intuïcions o hipòtesis que motiven el projecte. En aquest sentit es pot afirmar que, tal i com s'esperava, no s'aprofiten ni de bon tros totes les possibilitats que ofereix Internet, sobretot en els serveis online. En canvi les botigues del sector sí fan esforços per fer servir les xarxes socials.

En quant a l'impacte a la xarxa és l'esperat en funció de la mida dels negocis. Però Internet ofereix oportunitats que permeten reduir aquesta escletxa entre grans i petits negocis i algunes botigues ho estan intentant. Afegint complements educatius i creativitat moltes de les webs del sector d'estudi presenten una oferta que pot semblar poc convencional per a una botiga però interessant pel segment de la població que busca joguines tradicionals i educatives.



#### **4. Context econòmic del sector**

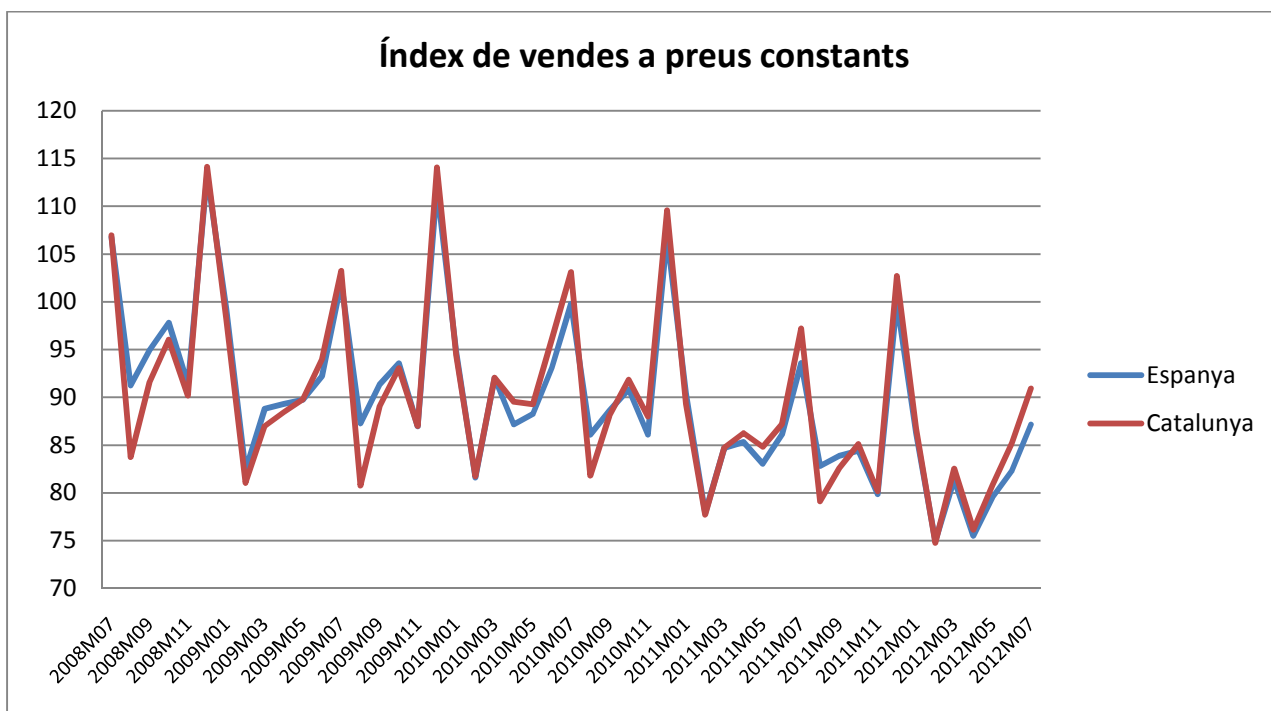
Trobar informació estadística referent al sector d'estudi resulta molt complex per tres raons. La primera és que les joguines tradicionals i educatives no es corresponen, com es podia esperar, amb cap de les classificacions ni agregacions de producte de la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) ni de la CCAE (Classificació catalana d'activitats econòmiques).

La segona és que l'enfocament d'aquestes classificacions és per tipus de producte, en cap cas pel procés que porta a el·laborar-lo. Això descarta la possibilitat d'aproximar-se a la informació de joguines tradicionals, per exemple, mitjançant estadístiques de joguines artesanals (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2009:72). I la tercera és la mida del sector d'estudi. Es poden trobar classificacions de producte que tinguin cert grau de coincidència amb els productes del sector d'estudi però, en ser epígrafs de cinc dígit resulten massa específics perquè les fonts estadístiques n'ofereixin informació (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2009:73).

Tanmateix es pot contextualitzar el sector, a nivell de comerç minorista a Espanya i a Catalunya, mitjançant fonts estadístiques de l'INE i l'IDESCAT. Per fer-ho s'han triat sèries mensuals sobre vendes i ocupació al comerç minorista provinents de l'INE i alguna dada sobre la indústria de les joguines a Catalunya de l'IDESCAT. Cal tractar amb molta cautela les dades sobre la indústria de les joguines perquè es mostren agrupades entorn a tres activitats econòmiques de les quals, només una, són les joguines. Les altres dues són els articles de joieria i els d'esports. A més IDESCAT només presenta aquestes dades fins el 2010. Per aquests motius aquesta font s'ha fet servir molt poc.

El consum, com és lògic esperar, se n'ha ressentit de la crisi econòmica. Com a conseqüència les vendes netes a Catalunya de productes de joguines, joies i esport han caigut un 19% en només dos anys, del 2008 al

2010 <sup>6</sup>. El comerç al detall ha anat perdent volum de vendes a nivell estatal durant els darrers quatre anys.



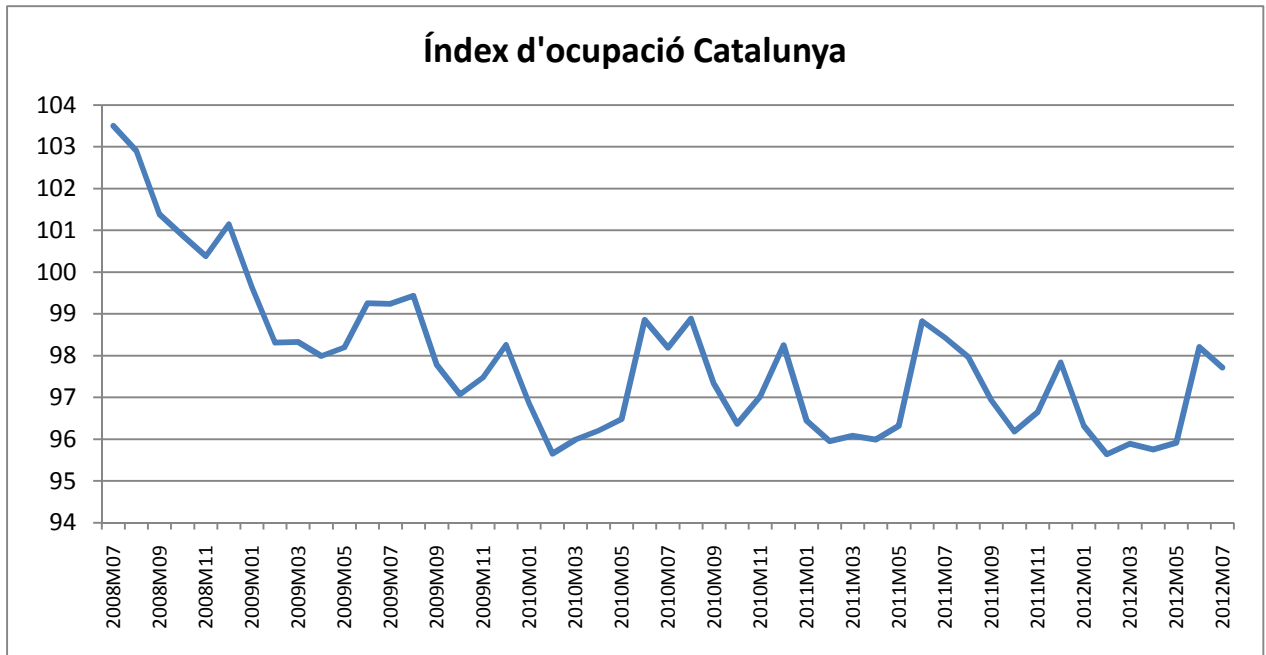
Font: INE <sup>7</sup>

I, tal i com podem veure a la gràfica anterior, el comportament a Catalunya ha estat molt similar, a prop del 20% de caiguda de le vendes en els dos casos.

Com a conseqüència d'aquests resultats, en el període 2006-2011, la quantitat d'establiments minoristes ha disminuït de 33.853 a Espanya i de 2.463 a Catalunya (Confederació de Comerç de Catalunya, 2012:4). L'ocupació del comerç minorista se n'ha ressentit d'aquesta davallada de manera molt clara a Catalunya:

<sup>6</sup> Idescat. *Enquesta industrial d'empreses. Fabricació d'articles de joieria, d'esport i joguines*. Recuperat el 28 de setembre de 2012 de <http://www.idescat.cat/industria/ei?tc=1&se=176>

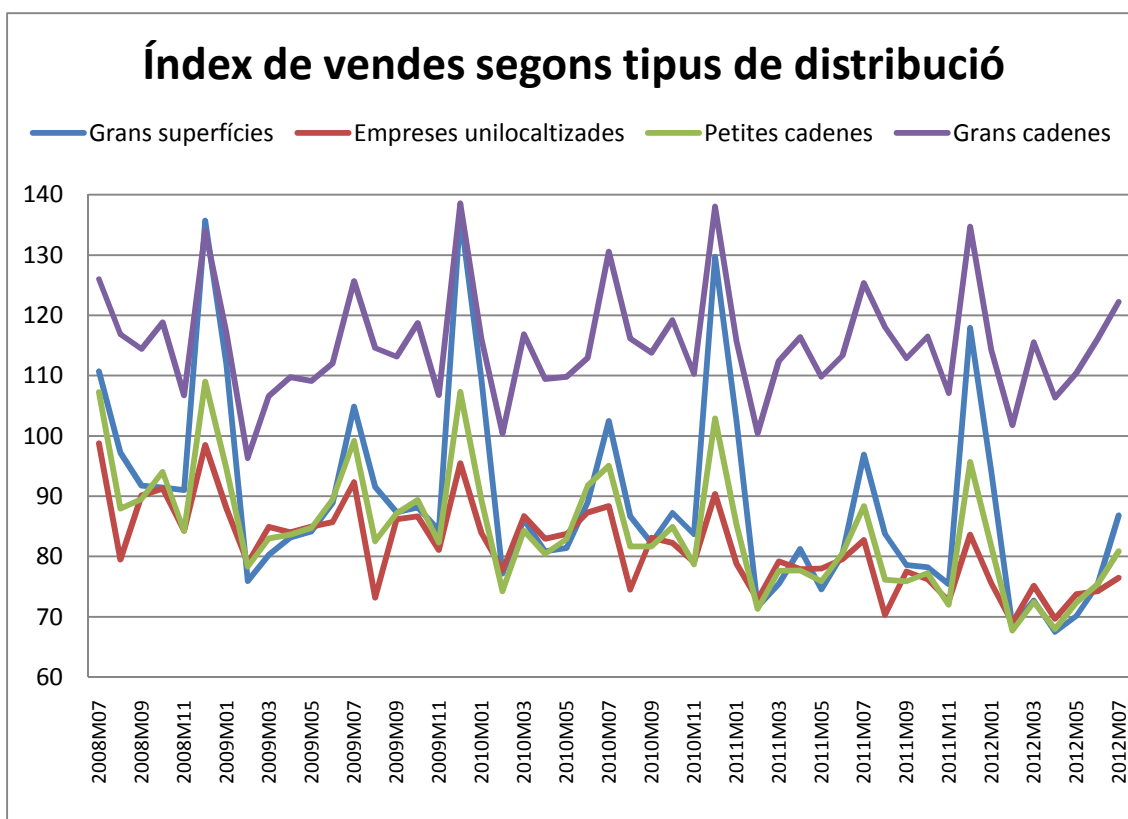
<sup>7</sup> INE. *Índices de Comercio al por menor*. Recuperat el 12 de setembre de 2012 de <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=ICM&his=3&type=db>



Font: INE <sup>8</sup>

Tot i que sembla que a partir de l'any 2010 es frena la caiguda d'ocupació. La qual cosa és meritòria si tenim en compte que el comerç minorista, com a servei, no pot compensar la caiguda de la demanda interna amb exportacions. Aquestes dades contextualitzen el sector d'estudi a través de la situació del comerç minorista. Podem ajustar una mica més aquest context si observem les dades que tenen en compte el sistema de distribució del comerç a nivell de tot l'estat:

<sup>8</sup> INE. *Índices de Comercio al por menor.*



Font: INE <sup>9</sup>

El més destacable és que les grans cadenes (més de 25 establiments) no resulten afectades per la caiguda de vendes d'aquests quatre darrers anys. Un bon exemple d'aquest tipus de distribució a Catalunya és la cadena EurekaKids, amb un increment de la facturació del 27% el 2011 i la previsió d'obrir 35 botigues durant el 2012 <sup>10</sup>. L'èxit de les grans cadenes podria estar motivat per les economies d'escala, que permeten reduccions de costos, i per la capacitat d'adaptació al context on ubiquen cada botiga <sup>11</sup>.

Els altres tipus de distribució del comerç al detall sí en resulten afectats. Les grans superfícies, però presenten una elevada estacionalitat amb augments espectaculars de vendes cada desembre. El sector d'estudi forma part del grup que l'INE anomena com "empreses unilocalitzades". L'elevada estacionalitat de les grans superfícies condiciona les botigues del sector doncs es calcula que la indústria de les joguines ven aproximadament el

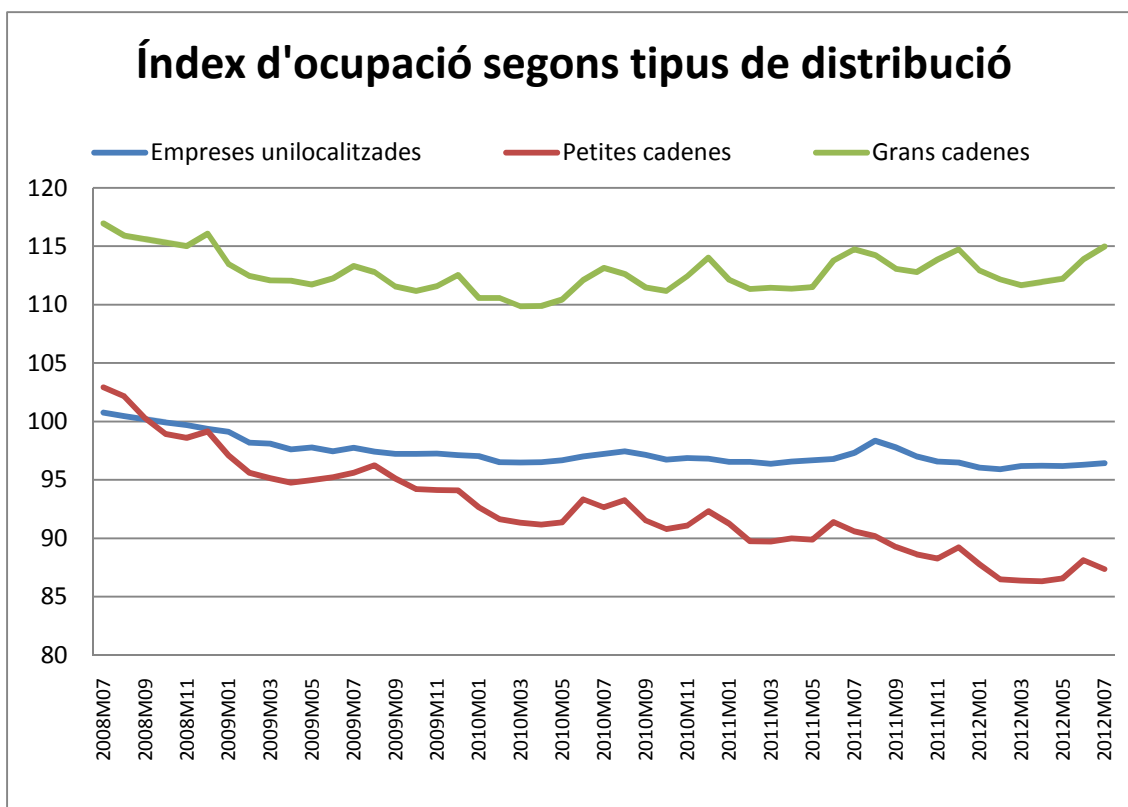
<sup>9</sup> INE. *Índices de Comercio al por menor*.

<sup>10</sup> El Punt Avui. *L'empresa de joguines EurekaKids va incrementar un 27% la facturació el 2011* (2012, 9 de març)

<sup>11</sup> Diari Ara. *Les grans cadenes guanyen la batalla comercial en temps de crisi* (2012, 1 d'abril)

75% dels seus productes a la campanya de Nadal <sup>12</sup>. El fet que les grans superfícies augmentin tant les seves vendes al desembre pot perjudicar el petit comerç.

Si observem l'índex d'ocupació (que no inclou a les grans superfícies) podem apreciar com també es donen diferències segons el tipus de distribució a nivell estatal:



Font: INE <sup>13</sup>

Les grans cadenes no mostren cap descens destacable en ocupació durant els darrers quatre anys. On s'ha perdut relativament més ocupació és a les petites cadenes amb una caiguda de més de 15 punts. En canvi a les empreses unilocalitzades, que encabeixen el sector d'estudi, s'ha perdut relativament poc, entorn als 4 punts. Per tant, aquest tipus d'empreses, tot i presentar una caiguda de vendes molt similar a la de les petites cadenes han destruït en termes relatius menys ocupació.

<sup>12</sup> El País. *Los juguetes no son solo para la Navidad* (2011, 2 de gener)

<sup>13</sup> INE. *Indices de Comercio al por menor*.

Aquest fet també el posa de manifest la Confederació Catalana de Comerç segons la qual el petit comerç va patir davallades de vendes per sobre del 6% a l'estat i en canvi va mantenir l'ocupació <sup>14</sup>. Però les dificultats del petit comerç no estan relacionades només amb el context econòmic. El marc normatiu, les accions de les administracions, també determinen el context econòmic del sector d'estudi.

Per exemple, la liberalització d'horaris comercials, que en opinió del petit comerciant els perjudica greument <sup>15</sup>. Les grans cadenes o les grans superfícies tenen més recursos per adaptar-se a les ampliacions en els horaris d'obertura. Si el petit comerç no pot respondre en horaris a altres tipus de distribució perd clients potencials. La justificació principal per liberalitzar els horaris és que generaran més activitat econòmica i més ocupació. Sota aquest punt de vista el petit comerç podria perdre posició relativa front els seus competidors del comerç minorista però potser tots hi sortirien guanyant en valors absoluts.

Però un informe de la Confederació Catalana del Comerç (2012:45) sembla desmentir aquesta teoria a partir de dades que comparen Madrid amb Catalunya i la mitjana estatal. Madrid és la comunitat que més ha liberalitzat els seus horaris comercials. Entre altres mesures el comerç pot obrir 22 festius l'any davant dels 8 de Catalunya. Però l'informe de la CCC posa de manifest que Madrid ha tret pitjors resultats amb aquesta estratègia. Aquesta comunitat ha perdut més ocupació i volum de negoci en el comerç minorista que Catalunya o la mitjana espanyola.

---

<sup>14</sup> Diari de Balears. *El petit comerç: raons per defensar* (2012, 4 de juliol)

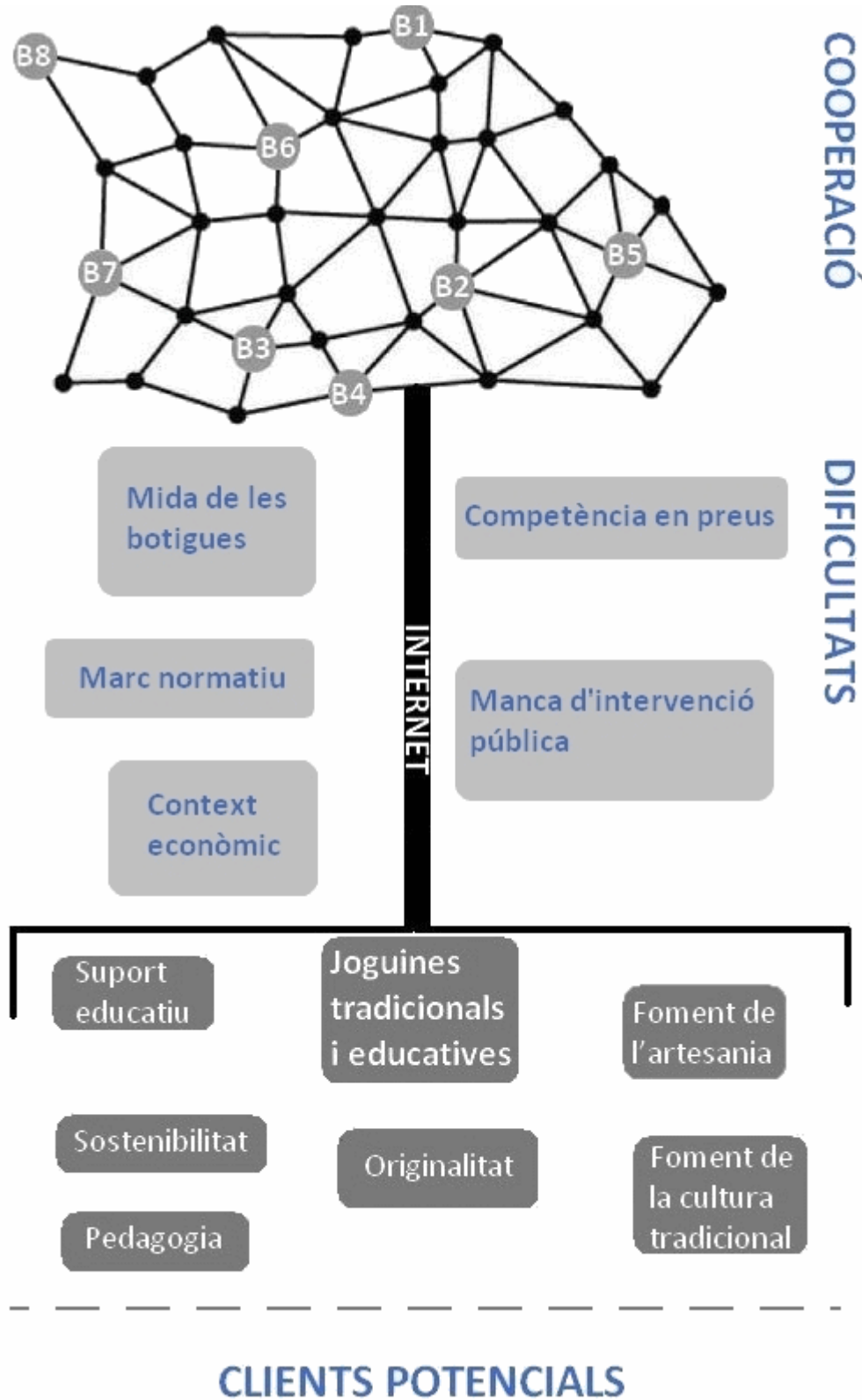
<sup>15</sup> Diari Ara. *Opinió dels comerciants* (2012, 4 de juliol)

## 5. Plataforma digital

En aquest apartat es definirà la plataforma digital destinada a potenciar el sector d'estudi en les línies que estableixen els objectius (veure la introducció). Aquesta plataforma es fonamentarà en els aspectes que s'han vist a la primera part. Per tant, ha de tenir en compte:

- Les dificultats del sector (veure 1.1 i 4):
  - Context econòmic
  - Marc normatiu
  - Competència en preus
  - Mida de les botigues
  - Manca d'intervenció pública
- Cooperar és útil perquè (veure 1.2):
  - Pot ser font d'innovació i eficiència
  - No depèn de la ubicació geogràfica
  - Millora la productivitat
  - Col·labora a oferir a la societat valors socials
  - Provoca sinèrgies positives com millorar el poder de negociació del sector o establir estratègies de màrqueting més efectives.
- La necessitat de diferenciar-se via valors (veure 1.3 i 2):
  - Per fugir de la guerra de preus
  - Per aconseguir suport social per al sector
- Importància d'Internet (veure apartats 1.4 i 3):
  - Que aporta rendibilitat, ingressos i més clients
  - Que si s'integra amb el negoci tradicional potencia les botigues
  - Que permet arribar a segments interessats en el producte independentment de la seva ubicació geogràfica
- La presència del sector a Internet (veure apartat 3)
  - Creativa en els continguts
  - Interessada en les xarxes socials
  - Amb poca visibilitat
  - No incorpora vendes de productes online ni fidelització de clients
  - Sense informació sobre valors

Aquests aspectes, i els objectius a aconseguir, apunten a que la plataforma hauria d'anar en la línia de fomentar la cooperació a Internet entre botigues i de fomentar la diferenciació del producte. El següent esquema reproduceix aquesta proposta:





La plataforma hauria de permetre que les botigues (B1, B2 ... a l'esquema) cooperessin entre sí en una xarxa de topologia distribuïda. En aquest tipus de xarxa es dona interacció entre tots el seus membres (nodes). Tant la informació com el poder es dilueix a la xarxa i cap membre en té el control total.

Per aquest projecte els membres no poden ser només les botigues. També hi ha d'haver associacions, institucions o particulars relacionats amb el sector (veure 1.2) o els valors que fomenta. Qualsevol agent disposat a cooperar en xarxa per col·laborar amb el sector i fomentar els seus valors.

El canal que es tria per vehicular aquesta cooperació és Internet. Per això la concreció és una plataforma digital. Aquesta eina ha de recollir aquesta cooperació per ajudar el sector a superar les dificultats del mercat i fer arribar els productes i els valors als clients potencials.

La plataforma es definirà en tres nivells de concreció. En el superior es plantejaran quins conceptes generals ha de tenir per tal de recollir tots els aspectes vistos a la primera part i resumits a l'inici d'aquest apartat. En el segon nivell s'estructuraran i concretaran aquests conceptes en continguts i serveis web. I en el tercer es determinaran les eines d'Internet que s'han de fer servir per fer possibles els continguts i els serveis de l'anterior nivell.

## 5.1 Trets generals

Cal que la plataforma digital doni resposta a les necessitats comercials del sector d'estudi. Però aquesta resposta es pot articular des de molts prismes. La proposta d'aquest projecte és aprofitar les TIC perquè la cooperació entre botigues i els valors millorin l'oferta de productes i el màrqueting del sector. Per fer-ho possible es presenten els conceptes que haurien de descriure com és la plataforma.

### 5.1.1 Participativa

No hi ha cooperació sense participació. Per tant es tracta d'una condició prèvia i necessària. La implicació de les botigues és bàsica, òbviament. Però també interessa que s'impliquin actors del món educatiu com ludoteques, associacions d'animació infantil, escoles o pedagogs (veure 1.2). Quantes més aportacions de qualitat n'hi hagi a la plataforma més enriquidor serà l'intercanvi d'informació i propostes.

I també és fonamental la participació dels clients o dels clients potencials. Primer perquè l'aportació de qualsevol particular pot ser interessant. Segon perquè la informació que aporten les persones que han comprat o usat un producte és útil per les que s'ho estan plantejant. I tercer perquè al sector li interessa conèixer l'opinió dels seus possibles clients.

### 5.1.2 Social

Aquest concepte va en la línia dels valors socials descrits a l'apartat 2. És a dir, que la plataforma ha de col·laborar en la difusió dels valors que s'han explicat a la primera part. Aquests valors, tal i com s'ha vist a 1.3 i 2, permeten diferenciar el producte, però a més formen part substancial del model cooperatiu de la plataforma.

No es pot pensar en que institucions o particulars del món cultural i educatiu cooperin amb les botigues si no és per aportar un guany dirigit a la societat. Tot i que el projecte va dirigit a un grup de botigues, la plataforma

digital ha de vetllar per la difusió dels valors socials del sector i l'intercanvi de coneixement en un entorn que va més enllà de les botigues. Això redundarà positivament en la credibilitat dels valors socials del sector d'estudi. Tal i com s'ha vist a 1.3 aquesta credibilitat és essencial per diferenciar el producte i també per crear una comunitat de suport al sector.

### 5.1.3 Austerera

La plataforma digital tindrà la dimensió que els seus usuaris li atorguin. És a dir, que la mida total i el tipus de continguts hauria de dependre en cada moment del nivell d'implicació de les botigues i de participació dels usuaris o altres agents que hi col·laborin. Però en cap cas això ha de suposar un consum de recursos elevat.

La raó principal és que aquest projecte vol aprofitar els recursos que el sector ja té (com els productes o els valors) i no captar inversions per desenvolupar un projecte costós. Es tracta d'aprofitar les sinèrgies de la cooperació i les possibilitats d'Internet (veure 1.2, 1.4 i 3). Però a més hi ha una altra raó. Una plataforma austera sempre estarà més en consonància amb un projecte que té un component social i que va dirigit a un sector comercial petit.

### 5.1.4 Fàcil de mantenir

La plataforma no ha de precisar de molts recursos humans pel manteniment tècnic ni per les actualitzacions de contingut que hi facin les botigues o els altres agents. Per una banda perquè estigui en consonància amb l'austeritat expressada a l'anterior concepte. Però també per incentivar la participació. Quan més fàcils de fer servir siguin les eines de participació de la plataforma digital més probable és que les botigues s'impliquin i que hi participin altres agents.

### 5.1.5 Accessible

La plataforma ha de ser accessible en dos sentits. El primer és el concepte clàssic d'accessibilitat a la web definit als estàndards del W3C com el disseny que permet fer servir la web a persones discapacitades <sup>16</sup>. Amb això s'estalvien barreres en l'ús de la plataforma. I el segon és el concepte d'usabilitat que Nielsen (2006) defineix com la facilitat d'ús d'una web. De la mateixa manera que s'ha vist que cal que la plataforma sigui fàcil de mantenir també cal que sigui fàcil d'usar per usuaris que només la faran servir per consultar.

### 5.1.6 Creativa

Els productes del sector d'estudi són creatius per naturalesa. A més, tal i com s'ha vist a l'apartat 3, la presència a Internet de les botigues és força creativa. Com és lògic, la plataforma ha de permetre que aquesta creativitat tingui espai per desenvolupar-se. I a més pot ser útil davant de la dificultat de competir en preus (veure 1.1).

### 5.1.7 Oberta

Tots els continguts de la plataforma han de ser accessibles, fàcils de trobar i gratuïts. Cal que, per tant, siguin d'accés obert sota una llicència del tipus CC BY 3.0 <sup>17</sup>. No és raonable esperar que els continguts de pagament puguin aportar ingressos. En canvi l'accés obert és coherent amb la dimensió social i participativa de la plataforma.

A més Berger et. Al. (2009:5) argumenten, a un informe sobre pagament de continguts a Internet, que restringir l'accés a subscriptors atrofia el creixement de l'audiència d'una web. Només amb obligar a obrir un compte

---

<sup>16</sup> W3C. *Web Accessibility Initiative (WAI)*. Recuperat el 24 d'octubre de 2012 de <http://www.w3.org/WAI/>

<sup>17</sup> Creative Commons. *Attribution 3.0 Unported CC BY 3.0*. Recuperat el 26 d'octubre de 2012 de <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

personal per accedir als continguts, ni que sigui gratuït, ja dificulta que els cercadors com Google puguin accedir a la web i per tant va en detriment també de la visibilitat.

#### 5.1.8 Rendible

Ja s'ha vist que convé que la plataforma sigui austera. Però cal un mínim en inversió i manteniment. Però les botigues no poden perdre diners en aquest projecte. Al marge dels beneficis socials que la plataforma pugui aportar, és primordial per a la proposta d'aquest projecte que aporti beneficis a les botigues del sector d'estudi.

Aquest benefici es pot donar directament via vendes o simplement pel fet de millorar la visibilitat del sector (veure apartats 1.4 i 3). El fet de cooperar en un entorn com Internet també pot suposar avantatges i beneficis pel sector d'estudi via eficiència i innovació (veure 1.2).

#### 5.1.9 Visible

La visibilitat a Internet és un dels objectius d'aquest projecte (veure introducció). Aquesta visibilitat ha de facilitar que altres conceptes com la rendibilitat o la participació sigui possibles. Quan més usuaris tingui la plataforma més possibilitats hi ha de que aquests hi participin dels seus continguts i també de que s'interessin pels productes del sector d'estudi. Per tant la visibilitat ha de permetre arribar a més clients potencials (veure 1.4).

Aquesta visibilitat s'aconsegueix a través de la comunitat de suport al projecte. La quantitat i qualitat dels continguts, aspectes claus per a la visibilitat, depenen de la participació dels usuaris i la implicació de les botigues. Però per guanyar visibilitat també són claus dos dels conceptes que ja s'han vist: l'obertura i l'accessibilitat.

### 5.1.10 Independent

La cooperació amb administracions o agents del sistema educatiu no ha de suposar cap dependència d'aquests per part de la plataforma. Per preservar que els objectius del projecte estiguin sempre en la línia de recolzar el sector d'estudi la plataforma s'ha de mantenir al marge de qualsevol orientació política o interès comercial (a part dels interessos de les botigues que aplega).

Per tant no pot incloure publicitat ni recomanacions comercials ni tan sols de sectors afins al d'estudi. La publicitat, en cas que la plataforma tingués prou tràfic, podria suposar una petita font d'ingressos. Però en canvi podria menyscabar la credibilitat del sector d'estudi. I aquest element és clau per poder diferenciar el producte via valors i tenir una comunitat de suport tal i com s'ha vist a 1.3.

## 5.2 Elements de la plataforma

Un cop s'han vist els conceptes que han de cimentar la plataforma ara cal donar un pas més i concretar aquests conceptes en continguts i serveis web. Per a poder fer-ho es presentaran quins elements ha de tenir la plataforma digital sota quatre epígrafs que els aglutinen: informacions, participació, comercialització i gestió.

Al primer epígraf s'inclouran tots els continguts que poden aportar informació als usuaris de la plataforma. Bé siguin continguts essencials, com els corporatius, o aportacions i opinions dels mateixos usuaris. Els continguts informatius són fonamentals en el disseny de la plataforma.

Però a partir d'aquesta informació la plataforma ha d'incorporar possibilitats per interactuar als usuaris i als clients. Els continguts informatius, com s'ha vist a 5.1, han de ser gratuïts i no han de tenir cap barrera (com demanar un registre d'usuari a la web). En canvi la participació s'ha de fer sota registre d'usuari. Aquestes participacions, un cop fetes, es converteixen en informacions que poden ser consultades lliurement.

El tercer epígraf és el de la comercialització. Inclou tots aquells elements destinats als clients de les botigues. Però també ha de tenir en compte els aspectes relacionats amb el màrqueting dirigit als usuaris de la plataforma per tal de convertir-los en clients.

I el quart epígraf és el de la gestió. Inclou tots elements interns als quals no hi tenen accés la gran majoria dels usuaris. Comprèn els aspectes d'administració de la plataforma, d'aportació i gestió dels continguts.

D'aquests elements se'n dedueix que al voltant de la plataforma es poden donar diferents perfils d'usuaris , interns i externs:

- Usuari de consulta. Llegeix continguts però no fa servir cap dels serveis de la plataforma.
- Usuari participant. A part de consultar continguts n'aporta de nous i opina sobre els existents.
- Expert. Aporta continguts de fons
- Client. Compra productes i opina sobre els que ha comprat.
- Institució participant. És com un usuari participant però amb un rol de participació específic.
- Botiga. Aporta el contingut principal, informació de productes i te el control del principal servei: la venda.
- Administrador. S'ocupa dels elements tècnics de la gestió.

## 5.2.1 Informacions

### 5.2.1.1 Sobre el projecte

S'ha d'explicar què és la plataforma, quins són els seus objectius i quines són les botigues implicades. També s'ha de fer especial esment als valors del projecte, les botigues i els productes (veure 2). A més cal presentar tots els "nodes" del projecte que no són botigues. Com ja s'ha vist aquests nodes poden ser:

- Departaments de cultura o educació d'administracions públiques

- Associacions i empreses lligades a la promoció del valor pedagògic de les joguines
- Ludoteques públiques i privades
- Escoles
- Acadèmics experts en pedagogia i joguines
- Associacions de botigues de joguines

#### 5.2.1.2 Sobre les botigues

Informació bàsica com les dades de contacte i la ubicació. També una presentació més personal i lliure de cada botiga.

#### 5.2.1.3 Sobre els productes de les botigues

Independentment de que es venguin a la plataforma o no hi ha d'haver informació detallada sobre totes les joguines que les botigues determinin. Aquesta informació, com a mínim, ha d'incloure:

- Imatge
- Descripció
- Edat a la que va dirigida
- Opinions provinents de la participació dels usuaris
- Informació de la venda (si s'escau)

#### 5.2.1.4 Sobre joguines i cultura popular

Informacions sobre esdeveniments relacionats amb el món del joc i les joguines tradicionals. També aportacions acadèmiques, de premsa o de particulars en general relacionades amb els jocs i les joguines tradicionals.

#### 5.2.1.5 Sobre joguines i pedagogia

Agenda d'activitats educatives relacionades amb jocs o joguines. Informacions professionals sobre el valor educatiu de les joguines. Poden procedir del món acadèmic, com articles de recerca. Però també poden ser experiències o reflexions aportades per professionals del món de l'educació.



I també es poden recollir testimonis de mares i pares sobre experiències educatives amb els seus fills fent servir joguines.

#### 5.2.1.6 Sobre seguretat i joguines

Normatives i opinions sobre seguretat. No es tracta d'un tema relacionat directament amb el projecte. Però sí és del màxim interès pels pares i convé que el projecte porti informació i certesa sobre la seguretat de les joguines que n'ofereixen les botigues.

#### 5.2.2 Participació

##### 5.2.2.1 Aportacions de fons

Articles i estudis sobre cultura tradicional i pedagogia en relació als jocs i les joguines. Són aportacions de referència i qualitat que contextualitzen les joguines del projecte en el seu entorn cultural i educatiu.

##### 5.2.2.2 Suport a iniciatives presencials

La plataforma pot fomentar iniciatives d'usuaris interessats en organitzar trobades presencials amb propòsits puntuals com compartir experiències o fer un mercat d'intercanvi de joguines. I també iniciatives amb més recorregut com recolzar i ajudar a formar grups de pares amb interessos comuns: seguretat de les joguines, muntar un espai de ludoteca autogestionat...

##### 5.2.2.3 Fòrum

És el mitjà més directe i interactiu pels intercanvis d'opinions, informacions i experiències sobre qualsevol aspecte relacionat amb el projecte.

#### 5.2.2.4 Exposició de productes

Les botigues decideixen quins productes i sota quines condicions (com si el venen online) són presents a la plataforma. Aquesta és la principal aportació que fan les botigues però també poden aprofitar tots els altres elements de participació que ofereix la plataforma.

#### 5.2.2.5 Opinions sobre les joguines

Els clients, en funció de la seva pròpia experiència després de comprar i fer servir el producte, han de poder opinar sobre les joguines exposades a la plataforma. Aquesta informació és del màxim interès per a altres clients interessats en aquests productes.

#### 5.2.2.6 Agenda

Es poden recollir qualsevol esdeveniment relacionat amb el producte com fires de productes tradicionals que inclouen joguines o tallers de joguines educatives per a infants. Qualsevol acte o trobada relacionada amb el món de la joguina tradicional i educativa hi té cabuda.

### 5.2.3 Comercialització

#### 5.2.3.1 El màrqueting

Aquest és en realitat l'aspecte més transversal de la plataforma. No es tracta de cap apartat sinó que forma part de la concepció del projecte i ha de ser present en tots els altres aspectes. Tal i com ja s'ha explicat, tant les informacions com la participació van destinades a satisfer necessitats o interessos dels usuaris i a promoure guanys col·lectius. Però a més, tots els continguts van dirigits també a obtenir guanys per a les botigues del sector. En aquest sentit els continguts informatius i participatius de la plataforma tenen, entre altres objectius, el de vincular als usuaris web amb el projecte. Òbviament aquest vincle només es pot crear si l'usuari està interessat en

les joguines alternatives i tradicionals. És un vincle que es reforça via identificació amb els valors.

Per tant la plataforma ha d'incorporar aspectes propis del anomenat màrqueting 2.0

Donar a conèixer els valors i els productes d'aquest sector, aconseguir una comunitat que es vinculi al projecte i millorar la relació amb els clients són els tres objectius principals del màrqueting participatiu

La plataforma també ha d'incorporar algun dels aspectes del màrqueting relacional. En aquest sentit l'activitat a la plataforma dels usuaris registrats i sobretot la dels clients (que serien els usuaris registrats que han comprat algun cop) ha de quedar registrada sota un sistema CRM. Aquest sistema ha de ser personalitzar aspectes de la navegació web per als clients per tal d'oferir-los aquells productes que els puguin interessar més. També ha de permetre eines de relació bidireccional amb les botigues que van més enllà de les eines de participació. La relació amb les botigues, tot i ser asíncrona, ha de ser prou àgil com per compensar la manca de contacte presencial.

#### 5.2.3.2 La venda

És el nucli de la plataforma i la conseqüència esperada de tots els aspectes que s'han vist. Hi ha un apartat a la plataforma on s'exposen joguines independentment de si es venen o no. Però per evitar confusió les vendes han de ser un apartat ben diferenciat on només hi ha les joguines en venda i les opinions que hi tenen els clients.

Barrejar l'exposició dels productes en venda online amb els altres continguts podria semblar una bona estratègia per atraure més compradors. Però es crearia un "efecte publicitat" que entorpiria les activitats de consulta i participació en els continguts

### 5.2.3.3 La fidelització

Convé sumar al projecte una eina per intentar fidelitzar els clients. És cert que la participació en els continguts, quan prové de clients, ja fidelitza perquè vincula aquests clients amb la plataforma. No es tracta d'usuaris ocasionals sinó que estan implicats en alguna mesura en el projecte. I per tant hi ha més possibilitats de que tampoc siguin clients ocasionals.

Però també cal una eina destinada a clients que no tenen interès a participar a la plataforma. En aquest sentit es planteja comptar amb un carnet de client. Aquest carnet hauria de permetre aconseguir avantatges en les compres online com accedir a descomptes generals o ofertes exclusives. Però també hauria d'oferir avantatges similars a tots els establiments adherits al projecte. Això permetria transferir clients de l'esfera virtual a la presencial.

### 5.2.4 Gestió

#### 5.2.4.1 Administració web

Comprèn les tasques de manteniment de l'aplicació i les bases de dades associades. Són tasques de caire informàtic com les actualitzacions o l'atenció a les incidències. També les relatives al posicionament web de la plataforma.

#### 5.2.4.2 Community management

Inclou totes les tasques relacionades amb la gestió de la part participativa de la plataforma. Per un costat les relatives a la comunicació plataforma-usuaris i per un altre les relatives a la moderació de les aportacions dels usuaris.

També inclou l'estratègia de comunicació del projecte en la web social i l'execució de la mateixa. En aquest sentit forma part de l'estratègia de màrqueting.

#### 5.2.4.3 Gestió dels continguts

Comprèn els aspectes relacionats amb les aportacions dels continguts nuclears, com els relatius al projecte i a les botigues. També la supervisió dels continguts de referència com les participacions provinents del món acadèmic i professional. Els altres tipus de participació formen part de l'anterior epígraf.

#### 5.2.4.4 Gestió de les vendes

Tots els aspectes relacionats amb l'exposició de productes, la seva venda i la fidelització de clients.

### **5.3 El disseny web**

En aquest apartat es tradueix en eines web concretes el que s'ha vist fins ara sobre la plataforma. Tota la plataforma digital s'implementa sota tecnologies web client-servidor. Es recolza en dos grans pilars: aplicacions de xarxa social ja existents i un gestor de continguts de codi lliure.

Per poder recollir els trets generals tractats a 5.1 cal que el disseny no sigui complex. Per aquest motiu es restringeixen el nombre d'eines a fer servir (com xarxes socials) per tal de facilitar el manteniment i la consulta per part dels usuaris

Per fomentar la participació a la plataforma cal contar amb aplicacions de xarxa social (web 2.0). I no té sentit que aquestes aplicacions es desenvolupin expressament per aquesta aplicació. El més adient és aprofitar les xarxes socials gratuïtes ja existents. Això estalvia costos de desenvolupament, facilita l'ús als participants (perquè són xarxes ja conegudes) i millora la visibilitat de la plataforma a Internet.

El nucli de la plataforma s'ha d'implementar amb un gestor de continguts. En línia amb els trets generals presentats a 5.1 aquest gestor ha de facilitar

que la plataforma sigui accessible, visible, oberta i creativa. Tots els gestors de continguts (CMS) ho faciliten però per aquest projecte s'ha triat Drupal<sup>18</sup>. Els motius són que aquest CMS facilita especialment l'accés i la visibilitat a Internet amb sistemes com la indexació de continguts, les URL amigables o el disseny simple. A més té un sistema de mòduls ja creats i unes possibilitats de personalització que el fan el CMS més potent i creatiu.

En aquest sentit es manifesta un article de la revista Computerworld<sup>19</sup> on es defensa que Drupal és el millor CMS per a negocis degut a la seva flexibilitat, escalabilitat i potència. També destaca la seva capacitat per fer fàcil la gestió. En canvi, és més difícil d'aprendre per a un desenvolupador que altres CMS. Però aquest cost no hauria de repercutir sobre el projecte perquè no s'hauria de formar cap desenvolupador sinó fer servir un que ja fos expert.

Patel et. Al (2011:187), en una comparativa de diversos CMS, també defensen que Drupal és el més potent. Sobretot si es volen combinar funcions de intranet i extranet. En aquest estudi també destaquen que Drupal és el gestor de continguts que dona millor rendiment i millors resultats en quant a visibilitat i accessibilitat.

### 5.3.1 Xarxes i eines socials

Aquestes són les eines de web social que cal sumar a la plataforma per incorporar tots els elements descrits a 5.2. Per a cada ús es poden fer servir diferents xarxes socials. Per això s'explica per quin motiu es tria cada xarxa o eina i per a quins propòsits es fa servir

---

<sup>18</sup> [www.drupal.org](http://www.drupal.org)

<sup>19</sup> *Site builder shootout: Drupal vs. Joomla vs. WordPress*. Recuperat el 13 de novembre de [http://www.computerworld.com/s/article/9219685/Site\\_builder\\_shootout\\_Drupal\\_vs.\\_Joomla\\_vs.\\_WordPress](http://www.computerworld.com/s/article/9219685/Site_builder_shootout_Drupal_vs._Joomla_vs._WordPress)

### 5.3.1.1 Facebook <sup>20</sup>

Perquè és la xarxa social més popular. Amb l'aplicació "M'agrada" permet arribar fàcilment a molts usuaris de la xarxa a mida que es van guanyant fans.

Es fa servir per a les comunicacions i novetats procedents del projecte. Per exemple la incorporació de noves botigues, de paquets de productes o d'articles de fons. Publicar aquests tipus d'informacions a Facebook en lloc de fer-ho a la web corporativa augmenta la difusió i facilita el *feedback* amb els usuaris.

Facebook també es fa servir pel fòrum. És cert que hi ha multitud d'eines a Internet que permeten crear fòrums, com phpBB <sup>21</sup>, on es poden estructurar les discussions per temes i fils. Però en aquest cas el nivell de participació esperada sumant les comunicacions del projecte, les respostes dels usuaris i els intercanvis entre usuaris aconsella un sistema més modest on s'agrupin totes les intervencions. Tots els usuaris de la plataforma (si tenen Facebook) poden participar d'aquesta eina.

### 5.3.1.2 Wordpress <sup>22</sup>

Per la potencialitat que té alhora de crear blogs, personalitzar-los, dotar-los de visibilitat i integrar-los amb altres xarxes socials. La plataforma conta amb un blog creat amb aquesta eina per recollir comunicacions del projecte quan aquestes siguin tan llargues o elaborades que no sigui aconsellable publicar-les a Facebook.

Però sobretot el blog s'ha de fer servir per publicar totes les informacions sobre joguines, pedagogia, cultura popular i seguretat descrites a 5.2.1. Els usuaris que participen d'aquesta eina són acadèmics, experts, professionals de l'educació i qualsevol dels nodes descrits a 5.2.1.

---

<sup>20</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>21</sup> [www.phpbb.com](http://www.phpbb.com)

<sup>22</sup> [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)

#### 5.3.1.3 Doodle <sup>23</sup>

Per ser l'eina més popular per a la planificació d'esdeveniments. Es fa servir per al suport a iniciatives presencials descrit a 5.2.2.

#### 5.3.1.4 Google calendar <sup>24</sup>

Per tractar-se d'una eina accessible, de fàcil ús i popular. Es fa servir per gestionar i visualitzar l'agenda presentada a 5.2.2. També serveix de suport a les iniciatives presencials un cop s'ha consensuat una data amb els usuaris interessats. Aquest suport s'amplia amb la difusió de l'esdeveniment a Facebook.

#### 5.3.1.5 Youtube <sup>25</sup>

Per ser la xarxa de vídeos més popular. Potencia la visibilitat. Es pot fer servir, ocasionalment, per posar-hi qualsevol vídeo promocional de les botigues, el projecte o de productes concrets. És un recurs afegit que pot acompanyar aquest tipus de informacions per augmentar la seva difusió i facilitar-ne la consulta a Internet.

### 5.3.2 El gestor de continguts

Tal i com s'ha vist a l'inici d'aquest apartat el gestor dels continguts de la plataforma és Drupal. Amb aquesta eina es desenvolupa el nucli de la plataforma que podem anomenar la web del projecte. Aquest nucli contempla:

- La part "corporativa" que inclou informacions sobre les botigues, les joguines i el projecte (veure 5.2.1). Aquestes informacions, a part de la possibilitat d'incorporar vídeos residents a Youtube, inclouen descripcions, galeries d'imatges dels productes i botigues i opinions dels usuaris sobre els productes (veure 5.2.2).

---

<sup>23</sup> [www.doodle.com](http://www.doodle.com)

<sup>24</sup> [www.google.com/calendar](http://www.google.com/calendar)

<sup>25</sup> [www.youtube.com](http://www.youtube.com)



- La part sobre venda i fidelització de clients. Es poden configurar a partir del nucli del CMS i fent servir elements de projectes de codi obert de la comunitat de Drupal com Drupal Commerce <sup>26</sup> i DropCRM <sup>27</sup>. L'aplicació, en qualsevol cas ha de permetre veure els productes que s'ofereixen en venda, conèixer opinions sobre ells i comprar-los. A més, l'aplicació ha de ser capaç de personalitzar les ofertes segons l'historial del client i proveir d'altres serveis com alertes per novetats de productes o serveis de post-venda.

### 5.3.3 La integració en la plataforma

Arribat a aquest punt cal aclarir que el conjunt d'eines, xarxes socials i aplicacions que configuren la plataforma han d'estar integrats d'alguna manera. És a dir, el projecte arriba als usuaris de diferents maners, amb la web del projecte (gestor de continguts) o les diferents xarxes socials. Però l'usuari ha de percebre amb claredat que sota totes aquestes interfícies hi ha el mateix projecte.

Per a aconseguir-ho, en primer lloc cal concretar una imatge corporativa a la web que, sempre que sigui possible, ajudi a identificar tots els elements amb el projecte. Aquesta imatge pot incorporar elements com la tipografia, el logotip i els colors de les webs. També els elements bàsics del projecte, com els valors, han de ser presents a totes les interfícies.

Òbviament això presenta dificultats tècniques. Tot allò que es gestiona amb el CMS pot compartir la imatge que desitgem. En canvi quan fem servir xarxes com Facebook tenim restriccions de disseny que impedeixen que el nostre perfil de Facebook tingui una imatge similar als altres continguts.

I en segon lloc cal interrelacionar tots els elements. Això es pot fer de diferents maneres:

---

<sup>26</sup> [www.drupalcommerce.org](http://www.drupalcommerce.org)

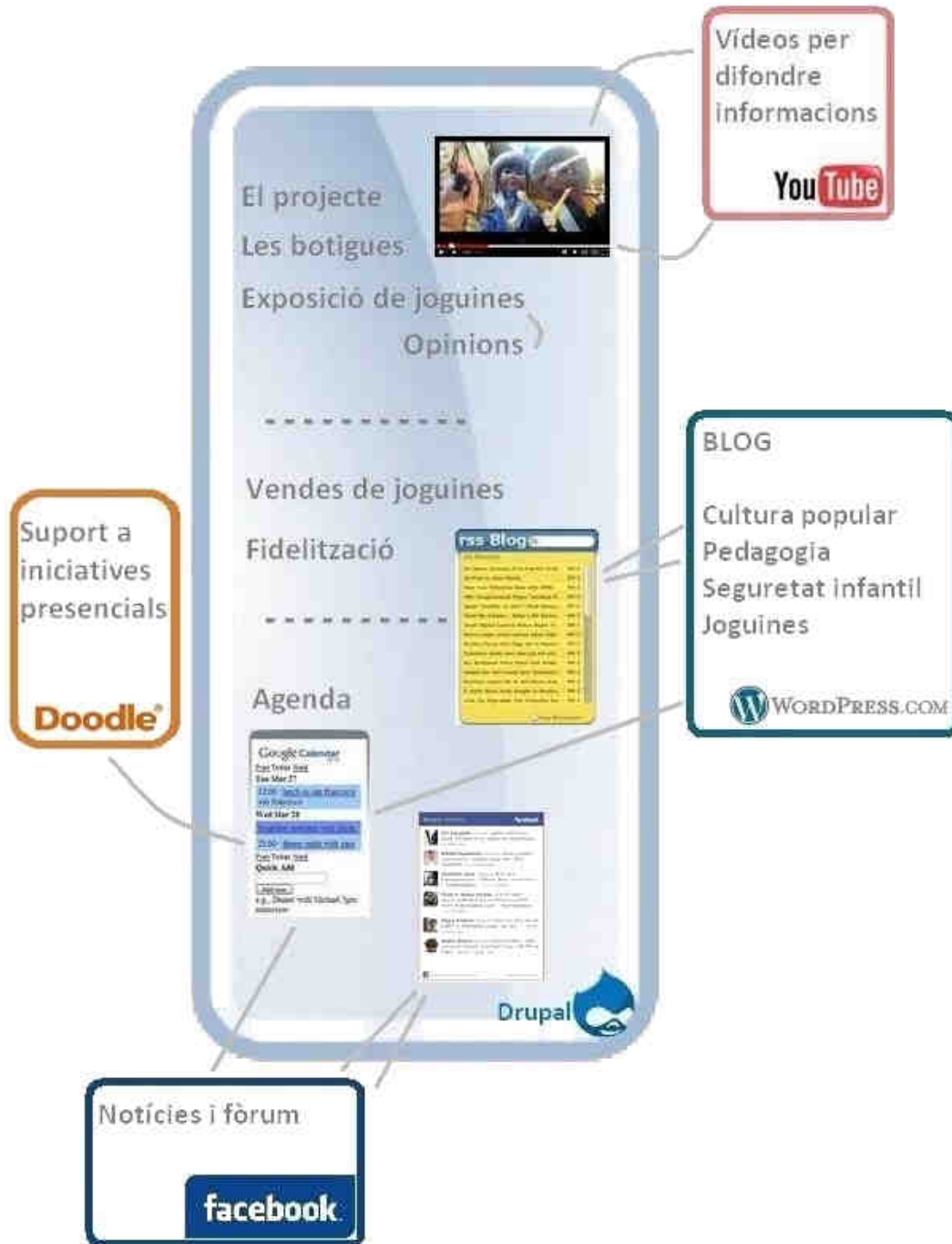
<sup>27</sup> [www.dropcrm.org](http://www.dropcrm.org)

Inserint uns a dintre dels altres. A tal efecte la majoria de xarxes socials permeten crear petits ginys que es poden integrar en la web del projecte. Per exemple, Facebook permet crear un giny que mostren les darreres publicacions i una visió aleatòria d'uns quants seguidors del perfil. També podem inserir a la web del projecte un giny que mostra automàticament el que publiquem al blog de Wordpress. L'agenda, desenvolupada amb Google Calendar, es pot integrar completament en la web del projecte.

També cal enllaçar el màxim possible entre les diferents interfícies. Quan a l'agenda es mostra un esdeveniment s'ha d'incloure un enllaç a la notícia de Facebook que parla d'aquest acte. Si es publica una notícia a Facebook sobre un esdeveniment aquest pot enllaçar a qualsevol dels altres continguts, al CMS o al blog, que hi puguin tenir relació amb aquest contingut. Els canals RSS es poden fer servir perquè es publiqui a Facebook un resum de les entrades del blog.

A més cal que el disseny de la web del projecte sigui prou clara i entenedora perquè l'usuari pugui entendre amb facilitat quins tipus de continguts sobre el projecte trobarà a Facebook, al blog, a Youtube o a la mateixa web

La següent imatge mostra els elements de la plataforma, les eines que els suporten i les principals interrelacions.



La imatge mostra els principals continguts del nucli de la plataforma, desenvolupat en Drupal. Tal i com ja s'ha explicat aquests continguts es relacionen amb els que es presenten a les xarxes socials. Així, informacions com els valors del projecte es poden difondre amb un vídeo a Youtube. A més, els vídeos més representatius del canal Youtube del projecte es poden inserir també dintre de la web principal.

De manera anàloga part dels continguts del projecte al perfil de Facebook i al blog es poden incloure al Drupal mitjançant els ginys. Però hi ha moltes més relacions de les que es poden mostrar en una imatge. Tal i com s'ha explicat en aquest punt eines com els enllaços i els canals RSS han de completar la integració que proporcionen els ginys.

Un exemple de la riquesa de les interrelacions és l'agenda. Per un costat es nodreix dels actes que els mateixos usuaris creen a través de Doodle. També incorpora esdeveniments a partir de les aportacions de fons que figuren al blog. I a més fa servir Facebook per difondre tots els esdeveniments.

## **6. Desenvolupament del projecte**

En aquest apartat es descriu, a mode d'apèndix, els elements necessaris per portat aquest projecte a la realitat.

### **6.0 Definició del projecte**

Els continguts d'aquest treball, i de manera directa l'apartat 5, són els que defineixen el projecte.

#### **6.1 Contrast amb botigues del sector**

Entrevistes amb propietaris i treballadors de botigues de joguines tradicionals i educatives. L'objectiu d'aquestes entrevistes seria conèixer quina és la seva predisposició vers els aspectes imprescindibles per posar en marxa el projecte:

- Quina és la seva propensió a fer servir Internet pel seu negoci.
- Quina disposició tenen a cooperar amb altres botigues.
- Quina inversió, financera i en hores de treball, estarien disposats a assumir.

A més es podrien comentar qualsevol dels trets fonamentals del projecte per contrastar quin grau d'acord susciten i per incorporar idees noves que poguessin aportar des de la seva experiència.

#### **6.2 Desenvolupament d'una versió beta de la plataforma**

Implementar en Drupal l'aplicació descrita a 5.3 amb el màxim d'elements possibles. Sumar-hi el perfil de Facebook i el Blog amb algunes entrades de mostra per poder interrelacionar tots els elements de la plataforma. Sobre aquesta versió beta ja es podria començar a aportar continguts reals que són els que acabarien de donar-li la forma definitiva.

### **6.3 Definició del *social media planning***

Un dels aspectes fonamentals de qualsevol estratègia a les xarxes socials és el de saber escoltar els usuaris. Cal configurar les xarxes socials de manera flexible perquè es puguin adaptar al que demanin els usuaris en cada moment. Tanmateix, per començar, s'ha de tenir una idea clara de: què es vol aconseguir, a qui dirigir-se i amb quins continguts.

#### 6.3.1 Què es vol aconseguir

Tal i com s'ha vist a 5.2 un dels elements claus de la plataforma és la participació. I aquest és el principal objectiu del *social media planning*. Les xarxes socials també han d'ajudar a donar a conèixer el projecte i els productes i a millorar la visibilitat de la plataforma

#### 6.3.2 A qui dirigir-se

Al conjunt de població que podria estar interessada en les joguines tradicionals i educatives i que, a més, ja és usuària habitual de les xarxes socials.

#### 6.3.3 Amb quins continguts

Els continguts són precisament un dels aspectes que han de ser més flexibles i que s'han d'adaptar al que demanin els usuaris. Al punt 5.2.2. s'han explicat quins serien, inicialment, aquests continguts. Els mitjans que permeten fer arribar aquests continguts als usuaris s'han detallat al punt 5.3.1.

### 6.4 Cercar adhesions

Òbviament els principals agents que s'han de sumar al projecte són les botigues de joguina tradicional i educativa. Sense un nombre acceptable de botigues no es pot començar. No es tracta de que totes o la majoria de

botigues del sector s'adhereixin però sí que ho facin més de set perquè els continguts siguin atractius des del començament.

Però a més cal cercar complicitats entre altres agents que han de col·laborar enriquant els continguts de la plataforma. Es tracta d'escoles, ludoteques, administracions o experts en pedagogia i joguines.

## **6.5 Posada en marxa**

Un cop s'han superat els anteriors punts es pot posar en marxa el projecte. La cooperació entre els diferents agents està implícita en el disseny de la plataforma. Però només serà efectiva si les botigues i els altres agents s'impliquen en el projecte i es fan seus els valors presentats a l'apartat 2. Per tant és un aspecte que depèn de la dinàmica futura del projecte.

N'hi ha altres aspectes, com la visibilitat a Internet, que també estan implícites en el disseny però depenen de la dinàmica futura del projecte. Però hi ha dues qüestions clau que han de fixar-se en el moment de la posada en marxa.

La primera es refereix a la comercialització dels productes explicada al punt 5.2.3. En el moment de posar en marxa el projecte cal concretar el sistema de pagament que suportarà la plataforma i com es distribuiran els productes.

La distribució, de fet, és un factor clau en la venda de joguines a Internet. Es tracta d'una mercaderia sensible destinada a celebracions i que concentra la seva demanda en dates molt concretes. Això fa que es necessiti d'un sistema d'enviament dels productes ràpid i fiable (Enders i Jelassi, 2000:548)

I la segona qüestió que ha de quedar fixada abans d'iniciar el projecte es refereix a quina fórmula jurídica ha de tenir. Tal i com s'ha vist al punt 5.1 el projecte ha de generar poques despeses. Però en qualsevol cas algú ha

de pagar-les. I els beneficis que es generen a través de la plataforma són de les botigues.

El projecte podria estar suportat per una empresa que recollís un percentatge dels beneficis generats a la plataforma i assumís les despeses. Però això podria introduir distorsions en els objectius socials. Però n'hi ha altres fòrmules jurídiques que es podrien fer servir. Per exemple la de una associació de les botigues del sector, una fundació independent o una iniciativa pública.



## BIBLIOGRAFIA

**Abbate, J.** (2000). *Inventing the internet*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

**Aguilar E, Sacco F, Velleda N.** (2011). Productos locales, calidad y diversificación: nuevas estrategias de desarrollo en el mundo rural de España y Brasil. *Estudios sociológicos*. Vol. 29, no. 85 (pp. 189-214).

**Aileen K, Joseph C.** (2006). Online shopping portals: an option for traditional retailers? *International journal of retail distribution management*. Vol. 34, no. 7 (pp.516-528).

**Alstynne, M. y Bulkley, N.** (2004). Por qué la información debería influir en la productividad. *La sociedad red: una visión global* (pp. 191-225). Madrid: Alianza.

**Archer C.** (2010). Global fair trade: Humanizing globalization and reintroducing the normative to international political economy. *Review of international political economy*. Vol. 17, no. 1 (pp. 103-128).

**Baron DP.** (2011). Credence attributes, voluntary organizations, and social pressure. *Journal of Public Economics*. Vol. 95, no. 11 (pp. 1331-1338).

**Becchetti L, Giallonardo L, Tessitore ME.** (2007). On ethical product differentiation with asymmetric distance costs. *Rivista di Politica Economica*. Vol. 97, no. 5 (pp. 55-82).

**Berger P, Eng D, LaFontaine D, Siegel DJ.** (2009). The free v. paid online content debate. *Newspaper Association of America*.

**Boehe D, Cruz L.** (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. *Journal of business ethics*. Vol. 91, no. 2 (pp. 325-346).

**Burruezo JC.** (1999). *Gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Madrid: Esic.

**Camps V.** (1990). *Virtudes públicas*. Madrid: Espasa-Calpe.

**Castells, M.** (2004). Informacionalismo, redes y sociedad red: Una propuesta teórica. *La sociedad red: Una visión global* (pp. 27-75). Madrid: Alianza.

**Confederació de Comerç de Catalunya.** (2012). Informe del comercio catalán 2012.

**Costanigro M, McFadden DT, Kroll S, Nurse G.** (2011). An in-store valuation of local and organic apples: the role of social desirability. *Agribusiness*. Vol. 27, no. 4 (pp. 465-477).

**Cruz I.** (2007). La política comercial en España. *Distribución y consumo*. No. 17 (pp. 5-11).

**Curtichs J.** (2010). *Sentido Social: la comunicación y el sentido común en la era de la internet social*. Barcelona: Profit.

**De Juan MD.** (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Madrid: Prentice Hall.

**De la Cadena M.** (1986). Cooperación y mercado en la organización comunal andina. *Revista Andina*. Vol. 7, no. 1 (pp. 31-58).

**Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.** (2009). *El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales*.

**Drèze X, Zufryden F.** (2004). Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18, no. 1 (pp. 20-37.)

**Elliot S, Fowell S.** (2000). Expectations versus reality: a snapshot of consumer experiences with Internet retailing. *International Journal of Information Management*. Vol. 20, no. 5 (pp. 323-336).

**Enders A, Jelassi T.** (2000). The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*. Vol. 18, no. 5 (pp. 542-550).

**Escudero LA.** (2008). *Los centros comerciales, espacios postmodernos de ocio y consumo: un estudio geográfico*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

**Fernández JC, Arranz Peña N.** (1999). *La Cooperación entre empresas: análisis y diseño*. Madrid: Esic.

**Fernández A.** (2003). Hipermercados y centros comerciales en Asturias. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*. No. 62 (pp. 341-349).

**Fox EJ, Sethuraman R.** (2010). Retail competition. *Retailing in the 21st Century* (pp. 193-208). Berlin: Springer.

**Fox V.** (2010). *Marketing in the Age of Google*. Hoboken: Wiley.

**Fresno Md.** (2010). *El consumidor social: reputación online y "social media"*. Barcelona: Editorial UOC.

**Grewal D, Iyer GR, Levy M.** (2004). Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*. Vol. 57, no. 7 (pp. 703-713).

**Hallsworth A.** (2010). Small shop decline: shadow boxing in the dark? *Environment and planning A*. No. 42, no. 6 (pp. 1258-1263).

**Hao A.** (2011). *A research on e-commerce's effective use by small retail business*. Internet Technology and Applications (iTAP), 2011 International Conference (pp. 1-3).

**Hua X, Mei T, Hanjalic A.** (2010). *Online Multimedia Advertising*. Hershey: IGI Global.

**Husted B, Allen D.** (2001) *Toward a model of corporate social strategy formulation*. Social Issues in Management Division, Academy of Management.

**Kim WC, Mauborgne R.** (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Granica.

**Kim YJ, Sanders GL.** (2002). Strategic actions in information technology investment based on real option theory. *Decision Support Systems*. Vol. 33, no. 1 (pp. 1-11).

**Leslie S, SoWon J, Stan E.** (2010). Beliefs of small, independently owned rural retailers about internet use: a typology. *Marketing intelligence planning*. Vol. 28, no. 1 (pp. 88-104).

**March I, Revuelto L.** (1998). Una perspectiva actual de las formas de distribución comercial en España. *Dirección y organización*. No. 20 (pp. 30-37).

**Nielsen J, Loranger H.** (2006). *Usabilidad*. Madrid: Anaya Multimedia.

**Otal Á.** (2010). El model català de comerç. Una font de cohesió social. *Eines per a l'esquerra nacional*. No. 11 (pp. 147-156).

**Patel SK, Rathod VR, Parikh S.** (2011). *Joomla, Drupal and WordPress - a statistical comparison of open source CMS*. Trendz in Information Sciences and Computing (TISC), 2011 3rd International Conference (pp. 182-187).

**Porter M.** (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. No. 79 (pp. 62-78).

**Porter M.** (2000). Attitudes, values, beliefs, and the microeconomics of prosperity. *Culture matters: how values shape human progress* (pp. 12-28). New York: Basic Books.

**Reardon T, Hopkins R.** (2006). The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers and traditional retailers. *The European Journal of Development Research*. Vol. 18, no. 4 (pp. 522-545).

**Ruobei T.** (2011). *The traditional retail trade development strategy in e-commerce environment*. Electronic and Mechanical Engineering and Information Technology (EMEIT), 2011 International Conference (pp. 4228-4230).

**Sonneck P, Ott CS.** (2010). Future trends in multi-channel retailing. *Retailing in the 21st Century* (pp. 221-238). Berlin: Springer.

**Veneta A.** (2003). Online disintermediation: differences in the behavior of traditional retailers in adopting e-commerce. *Management research*. Vol. 1, no. 3 (pp. 279-290).

**Vianello S.** (2010). *Online consumer behavior in social media: successful strategies to get engagement, loyalty, and sharing behavior from your customers*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

**Wang J, Wang D.**(2007). *Pricing model and algorithm for online speciality store with consideration of sale association*. Service Systems and Service Management, 2007 International Conference (pp. 778-782).

**Zhang B, Zhang H, Liu B.** (2011). *The factors to hinder small retail entities from developing e-commerce and its strategy*. Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference (pp. 1-5).

**Zhou H, Dekker R., Kleinknecht A.** (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and corporate change*. Vol. 20, no. 3 (pp. 941-968).