



**Máster Universitario en Empresa y Tecnologías de la Información.
Curso Académico 2024/2025**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MARKETPLACES Y SU IMPACTO EN LA VENTA DIGITAL: EL CASO DE GOODBUY IBERIA

MARKETPLACES AND THE IMPACT ON DIGITAL MARGETING: THE CASE OF
GOODBUY IBERIA



Autor:

GALÁN DABERKOW, JORGE ANDRÉS.

Directora:

GONZÁLEZ RANZ, BELÉN.

Fecha de depósito:

17 de septiembre 2025.

Índice de contenidos

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.	4
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER (TFM).....	5
1.1.2. Objetivos generales.....	5
1.1.3. Objetivos específicos.	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO.	6
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE LOS MARKETPLACE.	7
2.2. PRINCIPALES TIPOS DE MARKETPLACE.....	8
2.2.1. Por enfoque o especialización.	8
2.2.2. Por transacciones.	9
2.2.3. Por tipo de producto o servicio ofrecidos.....	9
2.3. HÁBITOS DE CONSUMO (SOCIOECONÓMICO, GENERACIONAL Y GÉNERO).	10
2.3.1. Uso de los teléfonos móviles, los pagos con tarjetas y las redes sociales..	11
CAPITULO 3. HISTORIA DE GOODBUY Y SU RELACION CON LAS PLATAFORMA MARKETPLACE.	12
3.1 PRESENTACIÓN DE GOODBUY IBERIA: BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	12
3.2. Goodbuy Iberia y sus primeros años en el mercado electrónico.....	13
3.3. ACTUALIDAD, EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA.	14
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN GOODBUY IBERIA.	14
4.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES.....	15
4.1.1. Logística interna.....	16
4.1.2. Operacionales.....	16
4.1.3. Logística externa.....	17
4.1.5. Desarrollo web.....	20
4.2. ACTIVIDADES DE APOYO O AUXILIARES.	21
4.2.1. Infraestructura.....	21
4.2.2. Recursos Humanos.....	21
4.2.3. Aprovisionamiento.	22
CAPITULO 5. METODOLOGÍA INBOUND MARKETING CENTRADO EN EL MERCADO ELECTRÓNICO.	23
5.1. LA APLICACIÓN DEL INBOUND MARKETING EN LA EMPRESA.....	24
5.1.2. Cierre de ventas aplicando Inbound Marketing.	25

5.1.3. El papel estratégico de las redes sociales dentro del Inbound Marketing..	26
CAPITULO 6. ANALISIS DAFO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.....	26
6.1 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.	28
6.1.1. El Análisis del Macroentorno (P.E.ST.E.L.).	28
6.1.2. Análisis del Microentorno: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	28
6.1.3. Oportunidades (Externas).....	30
6.1.4. Amenazas (Externas).....	31
6.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.	33
6.2.1. Debilidades (Internas).....	34
6.2.2. Fortalezas (Internas).....	34
6.3. LA MATRIZ DAFO.....	35
CAPÍTULO 7. El Análisis CAME.	36
7.1 LAS 4 ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS CAME.....	38
7.1.1. Estrategia ofensiva.	38
7.1.2. Estrategias de supervivencia.	38
7.1.3. Estrategias Defensivas.	38
7.1.4. Estrategias de reordenación/orientación.	38
7.1.5. Conclusiones previas de las estrategias en el análisis CAME.....	38
7.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS (DAFO Y CAME) DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.	39
Bibliografía.....	41

DECLARACIÓN RESPONSABLE

El/La autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Máster que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Máster tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. El/La autor/a.

Firmado por GALAN DABERKOW
JORGE ANDRES - ***7953**
el día 16/09/2025 con un
certificado emitido por AC
FNMT Usuarios

RESUMEN

La transformación digital ha impactado profundamente el comercio, impulsando a las empresas a adoptar modelos de negocio digitales. En este proceso, el **comercio electrónico (e-commerce)** y los **marketplaces** se han consolidado como las principales estrategias de adaptación con un nuevo modelo de negocio en el que las empresas aprovechan las infraestructuras web para migrar sus operaciones tradicionales al mercado online (Juárez Cañas, 2024).

Este modelo se basa en la figura de un operador: el marketplace, que actúa como facilitador e invita a cientos, e incluso miles, de vendedores y negocios a ofrecer tanto sus propios productos como los de marcas reconocidas a través de una plataforma común (Juárez Cañas, 2024)

Si bien es cierto que ambos conceptos se dedican a la compraventa online, el comercio electrónico es un sitio web particular o propio de una empresa para comercializar directamente sus productos o servicios. En cambio, un marketplace es una plataforma digital compartida por múltiples empresas que ofrecen sus productos o servicios a los consumidores a través de un único sitio web. (Bakos, 1998).

En este trabajo fin de máster (TFM) contará con la colaboración directa de Goodbuy Iberia, empresa referente en el sector de ventas online (Dossier Corporativo GBI, 2025). que ha brindado acceso a la información interna de la empresa, lo cual aporta una respectiva practica y actual, reforzando el enfoque aplicado del TFM al permitir una aproximación directa a los desafíos, estrategias y oportunidades que enfrentan las empresas en el ecosistema del comercio electrónico, muestra de que el comercio electrónico ha ido prosperando y su uso se ha globalizado, por lo que se considera la cuarta revolución industrial, que ha transformado no solo la industria, sino también la economía y la sociedad actuales (Arteaga Godoy et al., 2023 pag. 19). También se pondrá énfasis en Amazon, que concentra el 88% del mercado online en España, y que constituye uno de los principales entornos operativos de Goodbuy Iberia.

Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI, 2024), en España, durante 2023, el 87 % de las personas usuarias de internet realizaron al menos una transacción en línea, lo que corresponde a un volumen de 30 millones de internautas. Otro dato relevante es que el precio y la comodidad han sido los factores decisivos para comprar por internet, y alrededor de un 64,8 % de las adquisiciones se realizan a través de mercados online (Corrot & Nussenbaum, 2023, pág. 12).

PALABRAS CLAVE: Nuevas tecnologías, Transformación digital, Comercio electrónico (e-commerce), Marketplace, Modelo de negocio, Consumo digital, Goodbuy Iberia, Gestión de ventas online, Cadenas de Valor, Plataforma digital, Comisión por venta, Amazon, Vendedores chinos, Transparencia fiscal, Observatorio Nacional de Telecomunicaciones (ONTIS), Comodidad y precio, Revolución industrial digital.

ABSTRACT

Digital transformation has had a profound impact on commerce, driving companies to adopt digital business models. In this process, e-commerce and marketplaces have established themselves as the main adaptation strategies with a new business model in which companies take advantage of web infrastructures to migrate their traditional operations to the online market (Juárez Cañas, 2024).

This model is based on the figure of an operator: the marketplace, which acts as a facilitator and invites hundreds, even thousands, of sellers and businesses to offer both their own products and those of recognised brands through a common platform (Juárez Cañas, 2024).

While it is true that both concepts are dedicated to online sales, e-commerce is a particular website or a company's own website for directly marketing its products or services. In contrast, a marketplace is a digital platform shared by multiple companies that offer their products or services to consumers through a single website (Bakos, 1998).

This Master's Thesis (TFM) will benefit from the direct collaboration of Goodbuy Iberia, a leading company in the online sales sector (GBI Corporate Dossier, 2025). which has provided access to internal company information, contributing practical and up-to-date knowledge and reinforcing the applied approach of the TFM by allowing a direct approach to the challenges, strategies and opportunities faced by companies in the e-commerce ecosystem. This shows that e-commerce has been thriving and its use has become globalised, which is why it is considered the fourth industrial revolution, transforming not only industry, but also today's economy and society (Arteaga Godoy et al., 2023, p. 19). Emphasis will also be placed on Amazon, which accounts for 88% of the online market in Spain and is one of Goodbuy Iberia's main operating environments.

According to the National Observatory of Telecommunications and the Information Society (ONTSI, 2024), in Spain, during 2023, 87% of internet users made at least one online transaction, corresponding to a volume of 30 million internet users. Another relevant fact is that price and convenience have been the decisive factors for online shopping, with around 64.8% of purchases made through online marketplaces (Corrot & Nussenbaum, 2023, p. 12).

KEYWORDS: New technologies, Digital transformation, E-commerce, Marketplace, Business model, Digital consumption, Goodbuy Iberia, Online sales management, Value chain, Digital platform, Sales commission, Amazon, Chinese Sellers, Digital regulations, DAC7 Directive, Tax transparency, National Telecommunications Observatory (ONTIS), Convenience and price, Digital industrial revolution.

INTRODUCCIÓN.

El comercio electrónico en España ha experimentado un incremento exponencial en los últimos años, superando progresivamente al mercado tradicional. Esta evolución ha dado lugar a perfiles de consumidores digitales más informados, conscientes y selectivos, obligando a las empresas a intensificar sus esfuerzos en la captación y fidelización de compradores online. En consecuencia, se vuelve imprescindible una constante adaptación de las estrategias de marketing digital ante un mercado cada vez más competitivo, dinámico y diverso.

Este fenómeno representa un punto de inflexión fundamental para el crecimiento empresarial en una época en la que la tecnología se ha consolidado como un factor predominante en la sociedad y en la economía digital. Asimismo, puede considerarse una estrategia clave para la supervivencia de los productores y, por ende, de las empresas en un mercado cada vez más competitivo (Arteaga et al., 2023 pag.50).

Teniendo en cuenta todos estos cambios, este trabajo se enfocará en el análisis de la empresa GOODBUY IBERIA dentro de las plataformas marketplaces, experimentando los hábitos de compra en el mercado online mediante la aplicación de la metodología inbound marketing y evaluando su posición actual en el mercado a través de un análisis DAFO, análisis PESTEL y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, se incorporará un análisis CAME que permitirá definir las diferentes estrategias a seguir en función de los resultados obtenidos.

En este contexto y dado que muchos productores y algunas empresas —sobre todo las emergentes— carecen del volumen de tráfico necesario para sostener una tienda virtual o un e-commerce propio, existen otras alternativas como las plataformas marketplaces. Según el ICEX, estos mercados electrónicos o marketplace “son plataformas donde muchos compradores pueden relacionarse con muchos vendedores”. Estas formas de interactuar se caracterizan principalmente por los modelos B2B (Business to Business), en los que las transacciones se realizan entre empresas, y el B2C (Business to Consumer), donde las empresas venden directamente a los consumidores.

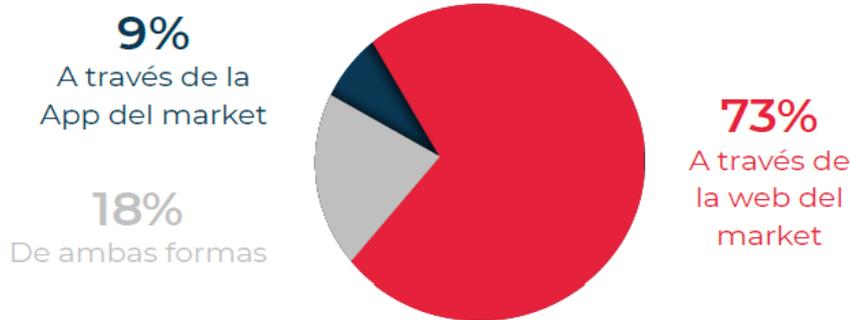
De estos dos modelos de transacciones, el segundo es el más recurrente¹. Cabe señalar que los marketplaces constituyen una plataforma comercial, porque en sí misma, el mercado online no compra o vende los productos comercializados en la plataforma, sino que aporta el espacio virtual donde se realizan las transacciones”².

La empresa Goodbuy Iberia actúa como intermediario entre los productores y los usuarios de internet que visitan los marketplaces por internet ofreciendo soporte y asesoría especializada a otras empresas que planean incursionar en este modelo de negocio. Las empresas o productores delegan en la plataforma y en intermediarios como Goodbuy Iberia la gestión de diversas funciones clave, aprovechando

¹ ICEX España Exportación e Inversiones, *Que son los mercados electrónicos o marketplace*, 2025. <https://www.emarketservices.es/es/quienes-somos/preguntas-frecuentes/conecta/que-son-los-mercados-electronicos-o-marketplaces>

² Idem,.

complementariedades tecnológicas, recursos y estrategias de mercado, además de la disponibilidad de infraestructura, catalogación, atención al cliente, sistemas de distribución, almacenamiento y logística, entre otros, a diferencia de lo que ocurre en el e-commerce. Estos servicios permiten a las empresas y productores concentrarse en su producción, mientras que Goodbuy Iberia facilita la comercialización y operación en el mercado digital (Revuelta, 2025).



Gráfica 1. Participación de compra en un Marketplace en España.

Fuente: Dossier GBI Colaboradores (2024).

Después de analizar el impacto de los marketplaces como canales predominantes de compra online y de la propuesta de valor que Goodbuy Iberia aporta en este contexto, es fundamental abordar temas como la captación y fidelización de los clientes en el entorno digital; este trabajo propone la aplicación de la metodología inbound marketing.

Esta estrategia se centra en atraer de forma orgánica a los consumidores mediante contenido de valor, generando interés y confianza, en lugar de emplear técnicas intrusivas (Halligan & Dharmesh, 2010). Es esencial comprender los hábitos y la intención de compra de las personas que navegan por la web y aplicar la metodología inbound marketing permitirá a Goodbuy Iberia y a sus clientes diseñar estrategias personalizadas que atraigan y fidelicen a un público cada vez más exigente.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

La metodología de este trabajo adopta un enfoque cualitativo, dado que, como señalan Koh & Owen (2020), la investigación cualitativa se centra en comprender cómo ocurren las situaciones o hechos, de modo que explora las actitudes, las creencias y las formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que las rodea. Para ello, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros clave de la empresa, complementadas con el análisis de documentos internos proporcionados por Goodbuy Iberia.

Esta formulación también permite plantear las hipótesis que respaldan el enfoque descriptivo de la investigación, facilitando así la documentación y análisis de las decisiones estratégicas previas y su implementación en el mercado online (Morales, 2015).

En este caso, el problema de la investigación se basa en ¿Cómo ha logrado la empresa Goodbuy Iberia adaptarse y posicionarse exitosamente en el mercado digital mediante el uso de plataformas marketplaces, considerando los cambios en los hábitos de compra de un modelo tradicional a uno digital, y qué oportunidades ofrece la implementación de estrategias como el Inbound Marketing que potencien su crecimiento y consolidación en un entorno competitivo?

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER (TFM).

El objetivo de investigación constituye un enunciado claro y preciso, donde recogemos la finalidad que se persigue con nuestra investigación, es decir, plasmar qué se pretende alcanzar con la investigación (Gonzales & López A., 2016).

Para ello, se toma como objeto de estudio a la empresa Goodbuy Iberia, empresa cántabra que ha logrado consolidarse como intermediario de grandes marketplaces como Amazon, Carrefour y Leroy Merlin, entre otras.

A lo largo de este trabajo se realizarán situaciones reales que han impactado en la empresa, tales como la gestión de los efectos de la pandemia sanitaria del año 2020 y el aumento de la competitividad en el comercio electrónico.

Asimismo, se abordarán aspectos clave relacionados con la captación y fidelización de vendedores y consumidores, evaluando el papel de las estrategias de marketing digital en estos procesos. En ese marco, se explorará también el potencial de aplicar metodologías como el inbound marketing para fortalecer la presencia digital de la empresa.

Como conclusión, según (Morales, 2015), se entiende que el objetivo general debe abarcar y orientar todo el estudio, respondiendo de manera directa a la pregunta de investigación. Por su parte, los objetivos específicos permiten dividir el abordaje de la pregunta de investigación y determinar los aspectos, cuestiones, pasos o partes necesarias para alcanzar el objetivo general. A continuación, se presentan ambos tipos de objetivos.

1.1.2. Objetivos generales.

El Trabajo Fin de Máster se desarrolla dentro de un marco de investigación de enfoque descriptivo, el cual busca generar un conocimiento inicial sobre la realidad observada, combinando tanto la percepción directa del investigador como el análisis de información obtenida a través del estudio de fuentes bibliográficas relevantes (Abreu J, 2014).

Este enfoque permite analizar cómo las plataformas marketplaces han influido en la transformación de los hábitos de consumo en la sociedad, así como en la evolución del marketing digital como ha impactado en las empresas (Venkitachalam & Willmott, 2017).

El objetivo general de este trabajo es analizar el posicionamiento de la empresa Goodbuy Iberia en el entorno digital. El estudio, de enfoque descriptivo, busca examinar los desafíos que ha sufrido la empresa, como la reestructuración logística, la internacionalización, la creciente competitividad en el mercado digital y los cambios en el comportamiento de compra de las personas. Para ello se aplicarán herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), con el fin de evaluar su situación actual y proponer posibles líneas de mejora, incluyendo la exploración de uso de metodologías como el inbound marketing.

1.1.3. Objetivos específicos.

Con base en el objetivo general propuesto, se han definido una serie de objetivos específicos que representan los pasos concretos necesarios para alcanzar los distintos aspectos del trabajo (Gonzales & López A., 2016). Estos objetivos se orientan a comprender el comportamiento del consumidor en el mercado online, optimizar las estrategias de marketing aplicables a la empresa y evaluar su posición competitiva en el mercado online mediante herramientas de análisis estratégico.

A continuación, se detallan los objetivos específicos que guiarán el desarrollo del presente estudio:

1. Analizar el comportamiento de los consumidores dentro de las plataformas marketplaces en las que opera Goodbuy Iberia, identificando los factores que influyen en sus decisiones de compra.
2. Proponer la incorporación de la metodología Inbound Marketing como estrategia de optimización del marketing digital de Goodbuy Iberia, con el objetivo de aumentar el tráfico hacia sus marcas propias y hacia los productos y servicios que gestiona en las distintas plataformas digitales.
3. Aplicar herramientas de diagnóstico estratégico, como el análisis DAFO y el análisis CAME, para evaluar la situación interna y externa de Goodbuy Iberia, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de plantear recomendaciones orientadas a fortalecer su posición en el mercado digital.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO.

El auge del comercio electrónico y, en particular de las plataformas marketplaces, ha transformado radicalmente el panorama comercial, impulsando a empresas tradicionales a adaptarse a las demandas de un mercado digitalizado y cada vez más dinamizado. En este contexto, Goodbuy Iberia representa un caso relevante de adaptación y crecimiento dentro del sector del comercio online en España, ofreciendo servicios de intermediación y soporte a múltiples productores, fabricantes y empresas que buscan posicionamiento en un ecosistema virtual dominado por grandes plataformas de marketplaces como Amazon.

El presente trabajo propone analizar en profundidad diversos aspectos de la empresa Goodbuy Iberia, desde su creación, sus motivaciones y el proceso de expansión que ha tenido la empresa en los últimos años, además de analizar el comportamiento de los compradores y sus hábitos de compra en las plataformas marketplaces. Asimismo, se plantea proponer la metodología del Inbound Marketing, con el objetivo de optimizar la experiencia de compra online y elevar la satisfacción del cliente.

Además, la propuesta del Inbound Marketing responde a la necesidad actual de enfoques personalizados que permitan atraer, interactuar y deleitar al cliente, generando valor en cada etapa del proceso de compra (Sharán M., 2019).

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE LOS MARKETPLACE.

Históricamente, los negocios operaban siguiendo procesos tradicionales: adquirir una gama de productos, añadirles valor y venderlos a un precio superior para obtener ganancias. Sin embargo, este proceso era lento, pudiendo transcurrir meses desde la adquisición hasta la colocación del producto en un catálogo o en un estante.

Aunque se esperaba que las redes digitales revolucionaran este proceso, durante las dos primeras décadas del comercio online, la cadena tradicional de valor añadido permaneció vigente. No fue hasta la irrupción de los marketplaces que el verdadero potencial de las plataformas online comenzó a transformar radicalmente el comercio electrónico (Corrot & Nussenbaum, 2023).

En la actualidad, los marketplaces o mercados electrónicos se presentan como plataformas digitales donde se llevan a cabo intercambios entre diversas empresas o entre empresas y consumidores particulares. La propuesta de valor fundamental de estos espacios radica en ampliar las oportunidades de venta de productos y servicios, al actuar como un punto de encuentro que conecta compradores y vendedores. (ICEX España, 2025).

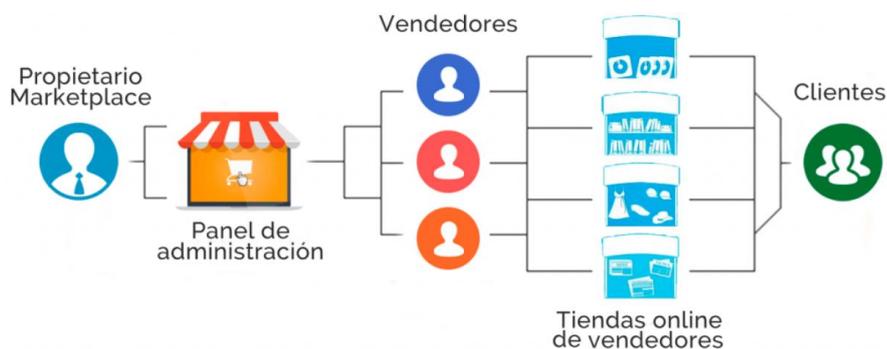


Figura 1. Funcionamiento del Marketplace.

Fuente. Doofinter, Enterprise (2024).

2.2. PRINCIPALES TIPOS DE MARKETPLACE.

No cabe duda de que las plataformas digitales han desempeñado un papel crucial en la expansión de las ventas de productos y servicios, ofreciendo a los negocios nuevas oportunidades para posicionarse en el mercado online. Para lograr un impulso comercial efectivo, es fundamental identificar y destacar las características y los atributos diferenciadores de cada propuesta de valor.

A continuación, se presenta una clasificación de los principales tipos de marketplaces existentes.

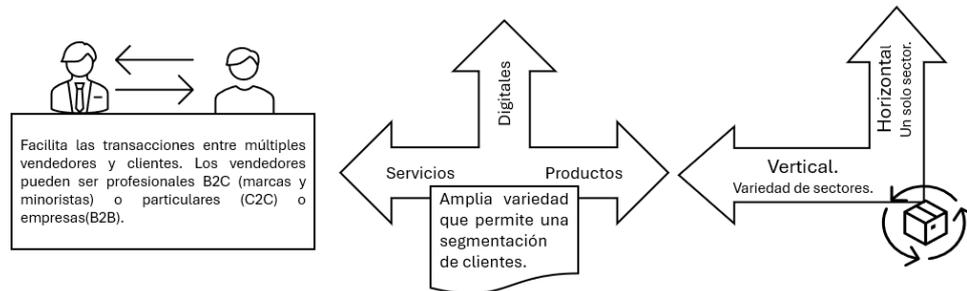


Figura 3. Tipos de Marketplace en el mercado electrónico.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. Por enfoque o especialización.

- Mercados horizontales.

Los mercados horizontales son mercados que ofrecen productos de diversos sectores, como grandes almacenes en un único centro comercial. Un subtipo de estos mercados son las plataformas como, por ejemplo, Amazon y AliExpress, que ofrecen una amplia variedad de productos o servicios (Kartajaya, Kotler, & Setiawan, 2018).

- Mercados verticales.

Dado su nombre, se entiende que este tipo de mercado se centra en una sola vertical, es decir, en un solo sector o industria, ofreciendo productos o servicios adaptados a las necesidades particulares de este nicho de mercado (Kartajaya, Kotler & Setiawan, 2018).

- Mercados complementarios.

Entre los mercados horizontales y verticales, existe el mercado complementario. Sus tiendas online se especializan o tienen uno o dos enfoques más reducidos, y ofrecen productos que se complementan. Por ejemplo, un negocio textil de ropa deportiva complementa su oferta con equipamiento de gimnasio o productos de belleza (Andreea, 2021).

2.2.2. Por transacciones.

- Marketplaces B2C (Business to Consumer): Según el público objetivo, el mercado de empresa a consumidor es el más común. En él, las empresas venden sus productos al consumidor final a través de la plataforma, tal como lo indica su nombre. (Andreea, 2021).
- Marketplaces B2B (Business to Business): En este tipo de marketplace, las transacciones se realizan entre empresas, no entre empresas y consumidores. Son plataformas donde los negocios compran y venden productos o servicios entre sí (Andreea, 2021).
- Marketplaces C2C (Consumer to Consumer): Diseñados para facilitar la compra y venta entre consumidores, estos marketplaces son perfectos si buscas vender productos a otros usuarios.³

2.2.3. Por tipo de producto o servicio ofrecidos.

- Marketplace de productos.

Estos marketplaces operan por plataformas de comercio electrónico donde los vendedores pueden ofrecer productos tangibles a los compradores. En estos casos los vendedores hacen un listado de sus productos físicos para que los compradores los encuentren y los adquieran. Los productos físicos más comunes en estas marketplaces son desde electrónica, ropa, muebles y hasta alimentación, entre otros muchos bienes materiales (Rodríguez, 2023).

- Marketplace de servicios.

Los consumidores o compradores pueden contratar los servicios profesionales y/o ofrecer sus propios servicios en cualquier tipo de actividad en el ámbito del conocimiento (Rodríguez, 2023). Este tipo de marketplace, a diferencia del de productos, no tiene un bien tangible tal cual que se entregue al comprador; más bien facilita la conexión entre el que oferta sus servicios y el que demanda el requerimiento de este. Por mencionar unos ejemplos de marketplace de servicios, destacan Airbnb (servicios de alojamiento) y eDreams (servicios de viajes).

- Marketplace de productos digitales.

En este tipo de marketplaces, las plataformas están diseñadas para la compra y venta de productos intangibles; son productos sin forma física, como software, e-books, música, cursos en línea⁴.

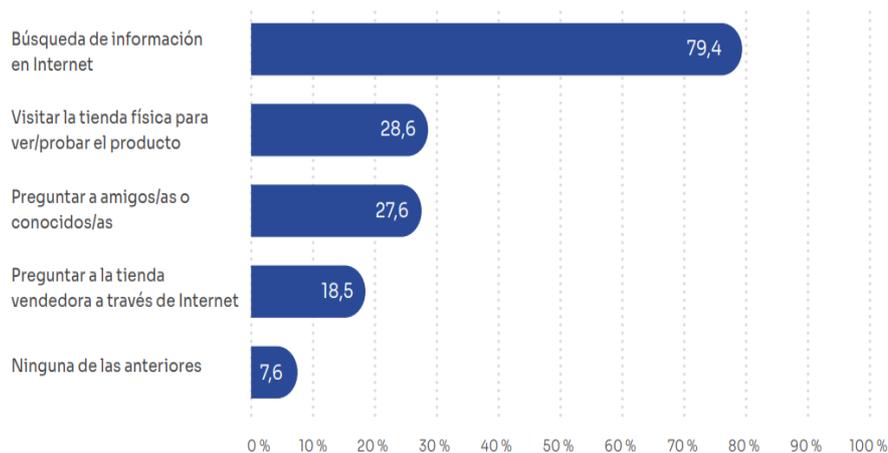
³ <https://vender.amazon.com.mx/sellerblog/que-es-marketplace?>

⁴ Idem

2.3. HÁBITOS DE CONSUMO (SOCIOECONÓMICO, GENERACIONAL Y GENERO).

La transformación digital ha revolucionado profundamente los hábitos de consumo de la sociedad moderna, modificando la forma en la que las personas interactúan con los vendedores o empresas, tanto en tiendas físicas como a través de plataformas online.

Si bien, la conectividad constante facilita la compra inmediata y fomenta nuevas formas de interacción, como la atención al cliente, el marketing personalizado y el uso de las redes sociales para descubrir y recomendar productos o servicios que se desean adquirir. Este cambio al modelo digital no solo afecta al canal de compra, sino que influye en las decisiones de los consumidores, que gracias a las facilidades que aportan los sitios web obtienen una amplia gama de información, opiniones y comparaciones en tiempo real, por lo que los usuarios pueden tomar decisiones más acertadas y personalizadas de lo que están buscando por internet.



Gráfica 2. Acciones habituales antes de realizar comprar online (2023).
Fuente: Encuesta de Compras Online en España. Edición 2024 (Ontis,2024).

Según datos de Statista⁵ en 2024, el canal de compra online más utilizado en España fueron los marketplaces, donde aproximadamente tres cuartas partes de los usuarios de internet afirman comprar habitualmente a través de este canal, centrando la mayoría de las compras en hogar y electrónica.

Estos marketplaces no solo funcionan como canales de compra, sino que también se han convertido en fuentes principales de información, ya que los consumidores los utilizan como comparadores de precios, de calidad y de características de un producto en distintos sitios web o incluso en las mismas tiendas físicas, todo esto antes de tomar una decisión definitiva de compra (Berenguel, 2022).

Además, un aspecto fundamental para los compradores es la verificación de experiencias de otros usuarios mediante reseñas y opiniones postventa, que

⁵ STATISTA, *Main reasons for consumers to shop online rather than in physical stores in Spain in 2024*. 2024, <https://www.statista.com/statistics/765190/reasons-from-purchase-on-line-having-store-physical-in-spain/>

contribuyen a generar confianza y seguridad tanto en la plataforma o sitio web como en el producto o servicio que se pretende comprar.



Figura 8. Principales marketplaces donde interviene Goodbuy Iberia.
Fuente. Elaboración Propia. Recuperado del Dossier Corporativo GBI (2024).

2.3.1. Uso de los teléfonos móviles, los pagos con tarjetas y las redes sociales.

Los smartphones se han consolidado como la herramienta más utilizada para comprar en línea. Con un 71,8% de preferencia entre los compradores en internet, le siguen muy de cerca el ordenador portátil, con un 70% (ONTIS, 2024), lo que evidencia una convivencia entre ambos dispositivos electrónicos, aunque el teléfono móvil toma cada vez más el protagonismo en la sociedad moderna.

Este cambio va de la mano con el auge de los pagos móviles, que marcan una auténtica revolución en la forma de hacer transacciones comerciales. La combinación de tecnología, accesibilidad y rapidez ha transformado la experiencia de compra en un entorno digital cada vez más integrado. En España, el 50,4% de las personas ya realizan pagos a través del teléfono móvil, lo que supone un incremento del 7% respecto al año 2022, cuando solo el 29,7% lo hacía (Barómetro de Particulares 2023 Mastercard., 2024).

Además, según el Estudio de Redes Sociales 2025 de (IAB Spain). El 48% de los usuarios se informan en redes sociales antes de comprar y el 44% toma decisiones basadas en esta información, convirtiéndose así en el segundo canal digital para buscar productos, solo por detrás de los buscadores web.

CAPITULO 3. HISTORIA DE GOODBUY Y SU RELACION CON LAS PLATAFORMA MARKETPLACE.

3.1 PRESENTACIÓN DE GOODBUY IBERIA: BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

El auge del comercio electrónico se intensificó en el año 2020, como consecuencia directa de la pandemia de COVID-19. El confinamiento obligatorio y las restricciones impuestas a todos los sectores económicos, ha sido un duro revés para la continuidad del modelo tradicional de hacer negocios, realizar compras, o efectuar transacciones comerciales. El sector terciario⁶ fue especialmente el más afectado, ya que muchos establecimientos, comercios y tiendas se vieron obligados echar el cierre temporal o permanentemente en sus negocios. En este contexto varios productores, pymes y empresarios reconocieron el potencial de internet como una herramienta clave para la comercialización de sus productos y servicios a través de canales digitales. (United Nations Conference on Trade and Development, 2021).

Teniendo en cuenta los efectos de la pandemia de Covid-19, Goodbuy Iberia dio un paso clave en su evolución, transformando su modelo de distribución tradicional hacia un modelo más digitalizado, adaptándose con rapidez al crecimiento del comercio electrónico y al auge de los marketplaces. En pocos años, la empresa logró consolidarse como un actor relevante en el sector de ventas online, gracias a esa capacidad de adaptación y a la profesionalización de sus servicios, para el año 2024 había gestionado más de 47,272 pedidos, cifra que refleja tanto su expansión como su experiencia operativa en el ámbito digital.

Actualmente, Goodbuy Iberia ofrece servicios profesionales especializados en la gestión de Marketplace⁷ como Amazon (39% en ventas), MediaMarkt (12% en ventas), Carrefour (11% en ventas), Leroy Merlin (8% en ventas), (Dossier Corporativo GBI, 2025) El Corte Inglés, PC Componentes, FNAC, Makro, Miravia, entre otras plataformas (Alimarket, 2018). Esta estrategia multicanal ha permitido a Goodbuy Iberia posicionarse como una empresa clave en el comercio electrónico y en la distribución comercial, adaptándose a las nuevas dinámicas del consumo online. Recientemente, la empresa trasladó su centro logístico desde Valencia al polígono industrial Tanos-Viérnoles, ubicado en la ciudad cántabra de Torrelavega. Aunque anteriormente operaban desde Valencia por su cercanía al puerto (València Plaxa., 2024).

De acuerdo con datos publicados por la *Revista Cantabria Económica* (2024), Goodbuy Iberia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, pasando de una facturación cercana al millón de euros en 2021 a 3,3 millones en el año 2022, y alcanzando casi los 4 millones de euros en 2023.

⁶ El sector terciario o sector servicios, es el encargado de suministrar a los diversos actores económicos (consumidores finales y segmentos intermedios) de diversos servicios, en lugar de productos elaborados. Es decir, se trata de proveedores de servicios, ya sean de tipo administrativo, logístico, técnico, de distribución, de comunicaciones, etc. Pagina Web Enciclopedia Concepto (2025). <https://concepto.de/sectores-economicos/>

⁷ Revista Cantabria Económica. *Goodbuy pone su gran experiencia de venta en marketplaces al servicio de otras empresas.* (2024) <https://www.cantabriaeconomica.com/empresas/goodbuy-pone-su-gran-experiencia-de-venta-en-marketplaces-al-servicio-de-otras-empresas/>

3.2. Goodbuy Iberia y sus primeros años en el mercado electrónico.

Para una interconexión entre las plataformas actuales que conocemos y las diversas empresas que compran y venden en el mercado electrónico, hay varios factores que juegan un papel importante y este se relaciona con las APIs⁸ (interfaz de programación de aplicaciones, en sus siglas en inglés) y las marketplaces ya que permiten la integración de servicios y funcionalidades de terceros.

Antes de la creación oficial de Goodbuy Iberia, ocurrieron varios acontecimientos clave, como el aprovechamiento de las APIs públicas o externas que muchas empresas privadas habilitaron como apoyo a pequeños comerciantes o productores afectados por el confinamiento del 2020, que se vieron obligados a cerrar sus negocios físicos. Una de estas empresas afectadas fue el caso de Fitness, una empresa madrileña dedicada a la venta de material deportivo que solicitó ayuda a Israel Casado — actual director corporativo de Goodbuy Iberia, aunque en ese momento la empresa aún no existía— para comercializar y dar salida al inventario retenido en sus instalaciones.

Gracias a una plataforma marketplace de *Sprinter*, una marca consolidada en la fabricación de artículos y distribución deportivos multicanal en España en tiendas físicas y tiendas online (Sprintersports.com, 2025) que abrió su API al público bajo el nombre de Sprinter Marketplace, muchas pequeñas y medianas empresas empezaron a subir a estas plataformas su propio material deportivo, incluida la empresa Fitness Delux S.L.

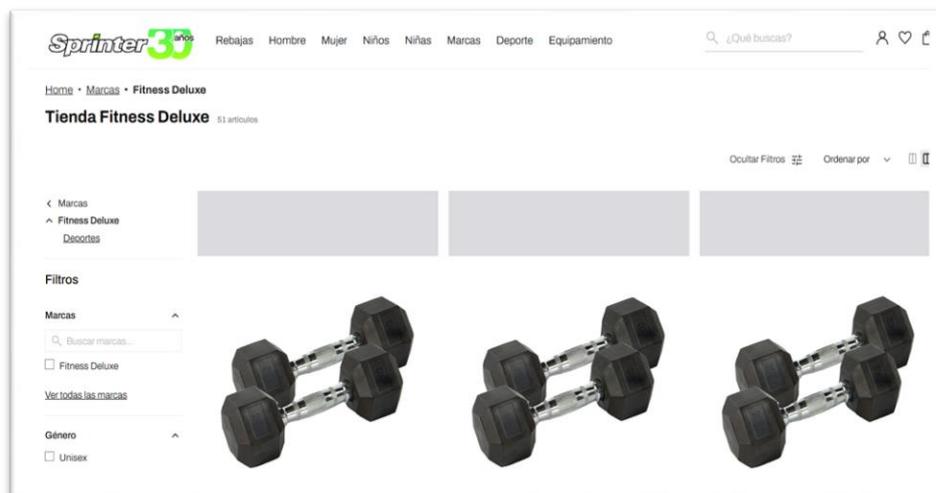


Figura 9. Fitness Delux, vende sus productos por la marketplace de Sprinter.
Fuente. Página Web de Sprinter (2025) <https://www.sprintersports.com/fitness-deluxe>

⁸ Las API permiten que tus productos y servicios se comuniquen con otros, sin necesidad de saber cómo están implementados., una API actúa como intermediario virtual, remite información de una interfaz, como una aplicación móvil, a otra. Las API conectan diferentes partes de una plataforma de software con el fin de garantizar que la información acabe en el lugar adecuado. Red Hat, Inc. (2025) <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>.

3.3. ACTUALIDAD, EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

En la actualidad, Goodbuy Iberia se ha consolidado como un especialista en el ámbito del comercio electrónico, siendo las plataformas Marketplace su mayor potencial de negocio, trabajando en plataformas de empresas como es Amazon, el mayor exponente de ventas online con una cuota del 40% de estas (Revuelta, 2025), y otras grandes plataformas como Carrefour, El Corte Inglés, Leroy Merlín, Conforama, Oppo, entre otras (Goodbuy Iberia, 2025).

En el año 2023, Goodbuy Iberia gestionaba desde Torrelavega una media de entre 2.000 y 2.500 pedidos al mes, y el objetivo es ir aumentando de forma gradual esta actividad hasta atender unos 4.000 pedidos mensuales relacionados con la climatización, así como con el gran y pequeño electrodoméstico.

Ahora que en estos años se han consolidado en España y Portugal, su próxima expansión de Marketplace está puesta en el mercado francés (Revuelta, 2025).

La diversificación de la empresa se ha visto ampliada con apuestas en otras ofertas como la alimentaria, colaborando con el Marketplace de Mentta.es, empresa española especializada en el comercio de la alimentación online, pero también la empresa ha creado su producto de marca propia, como es el caso de los sobaos pasiegos “El Oso Pardo”; dan un paso hacia delante con estas apuestas de productos de marca propia. (Revista Cantabria Económica, 2024).

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN GOODBUY IBERIA.

La cadena de valor es una herramienta empresarial de gran utilidad que permite identificar los principales procesos clave de una organización, comprender su funcionamiento interno y, lo más importante, detectar cómo se aporta valor a los clientes. Para analizar adecuadamente una cadena de valor, no se debe considerar a la empresa como una unidad indivisible, sino que es necesario descomponerla en sus distintas actividades. Cada una de estas actividades es estratégicamente relevante, ya que contribuye tanto a la estructura de costos como a las fuentes de diferenciación, lo que permite agregar valor de forma específica en cada etapa del proceso productivo (Olmedo et al., 2004).

Ahora bien, ¿qué se entiende por *valor* dentro de esta cadena y cuál es su relación con la empresa objeto de este trabajo? El valor, en este contexto, se refiere a la cantidad⁹ que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que la empresa les ofrece. Es decir, representa el beneficio percibido por el comprador en función de lo que recibe, en comparación con lo que se paga (Quintero & Sánchez, 2006).

⁹ El precio máximo que un cliente está dispuesto a pagar, es decir, la percepción subjetiva de utilidad o beneficio traducida en dinero por un bien o servicio, en función del valor percibido. *Value Chain Analysis: What It Is and How to Use It. Investopedia (2025) Web Site: <https://www.investopedia.com/articles/investing/111014/basics-value-chain-analysis>.*

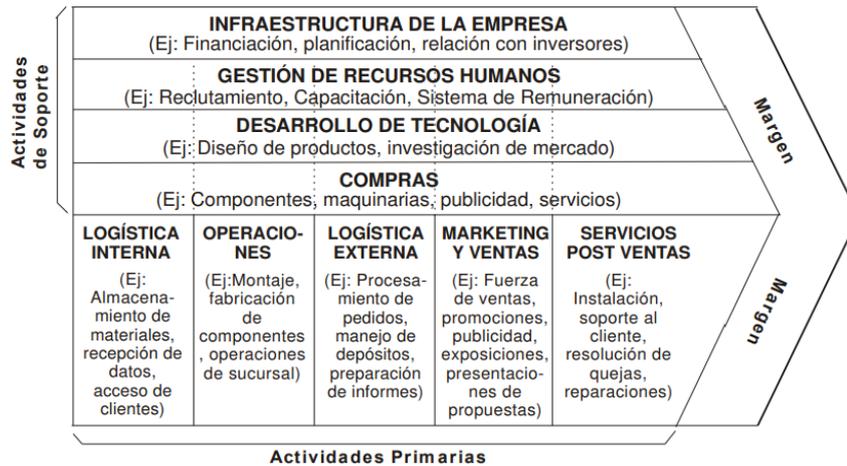


Figura 11. Cadena de Valor de Porter.

Fuente: Olmedo Fernando (2004) *La cadena de valor*. Recuperado de *ESTR@TEGIAMagazine*.

En el caso de Goodbuy Iberia, el concepto de valor se aplica de manera dual, ya que la empresa opera bajo dos modelos de transacción comercial: B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer). En el modelo B2B, Goodbuy Iberia establece relaciones comerciales con otras empresas que contratan sus servicios profesionales especializados para posicionar sus productos en plataformas marketplaces. Por otro lado, en el modelo B2C, la empresa actúa directamente como vendedora, comercializando esos productos a consumidores finales a través de los canales digitales que considera más adecuados según el tipo de productos o mercado objetivo. En resumen, es el *valor* —y no el costo— el que debe utilizarse como eje central en el análisis de la posición competitiva de una empresa.

Este análisis permite identificar oportunidades para generar ventajas competitivas, ya sea mediante la reducción de costes o mediante la mejora continua de sus procesos y servicios en comparación con la de sus competidores (Olmedo et al., 2004).

4.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES.

Según (Quintero & Sánchez, 2006) subraya que las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Porter dividió estas actividades en cinco categorías genéricas que se observan en la figura 7.

En una empresa como Goodbuy Iberia, que operan en un entorno muy competitivo dentro del comercio electrónico, cada una de estas actividades debe estar optimizada para mantener bajos costes, ofrecer un servicio ágil y diferenciarse con una experiencia de compra de alta calidad. Esa eficiencia es clave para construir ventajas competitivas sostenibles.

4.1.1. Logística interna.

Comprender los procedimientos de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas son esenciales para garantizar la eficiencia operativa.

En el caso de Goodbuy Iberia, el notable crecimiento experimentado en los últimos años ha motivado una ampliación en su infraestructura logística. En 2024, la empresa se ha hecho de una nave propia en Torrelavega, Cantabria, con una ubicación estratégica para integrarse en las principales carreteras y autovías como la A-67 y la N-611 que conectan con ciudades clave como Santander, Oviedo y Bilbao, facilitando la comunicación terrestre del norte del país. Además, su localización favorece el acceso a puertos marítimos, aeropuertos, estaciones de tren, etc. (Presentación Corporativa GBI, 2025, pág. 15).

4.1.2. Operacionales.

Las operacionales comprenden aquellas actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos finales, incluyendo procesos como la fabricación, el mantenimiento de equipos y otras tareas asociadas a la producción. Según el modelo de la Cadena de Valor de Porter (2006, citado por Quintero & Sánchez) estas operaciones se refieren específicamente a la transformación física de insumos en productos o servicios listos para su comercialización (Carrión Maroto, 2007, pág. 131).

En este caso de empresas que operan en entornos digitales, como los marketplaces, si bien no existe una producción física directa, sí se generan servicios de valor mediante la intermediación entre vendedores y compradores. En este contexto, el valor se produce a través de la gestión eficiente de productos, precios, posicionamiento y experiencia del cliente en la plataforma.

4.1.2.1. Catalogación dentro de análisis operacional.

Aunque tradicionalmente las operaciones se asocian con la transformación física de productos, en particular, Goodbuy Iberia lleva a cabo un análisis estratégico previo antes de lanzar o gestionar un nuevo producto o marca en los distintos marketplaces. Este análisis se basa en datos reales sobre el producto, márgenes de rentabilidad, estructura de precios, nivel de competencia y grado de saturación en el mercado. Esta evaluación rigurosa permite tomar decisiones más acertadas y sostenibles en cuanto a la selección de productos, optimización de catálogo y rentabilidad comercial (Presentación Corporativa GBI, 2025).

Además, la gestión de productos en marketplaces exige una atención especial al material gráfico, ya que los elementos visuales son fundamentales para captar la atención del cliente y transmitir confianza. Las imágenes de alta calidad, los videos promocionales, y la creatividad grafica son recursos indispensables en un entorno donde la experiencia de compra es, ante todo, visual. Este contenido se complementa con una ficha técnica detallada, que incluye información como dimensiones, pero materiales, colores, tallas (si aplica) y certificaciones. Estos últimos elementos —como garantías de calidad o cumplimiento de normativas— son especialmente relevantes para transmitir credibilidad y cumplir con la legislación del país de destino (Revuelta, 2025).



Figura 13. El proceso operativo de catalogación cuenta con tres fases prioritaria.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Logística externa.

La logística externa, dentro del Modelo de Cadena de Valor de Porter, (2006, citado por Quintero & Sánchez), se refiere al proceso de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución al consumidor final.

Gracias a una red de distribución bien estructurada y coordinada, Goodbuy Iberia gestiona una media de 200 pedidos diarios, con destinos que abarcan toda la geografía nacional (incluyendo las Islas Baleares), así como países del entorno europeo como Portugal, Francia e Italia (Presentación Corporativa GBI, 2025). Esta capacidad logística permite a la empresa responder con agilidad a la demanda y garantizar entregas en tiempos reducidos, reforzando así su propuesta de valor en un mercado cada vez más exigente.

4.1.3.1. Catalogación dentro del marketing digital y de contenidos.

La catalogación de producto en el ámbito del marketing digital interviene una vez que se han completado satisfactoriamente las tres etapas previas del proceso operativo: análisis del producto, creación gráfica y técnica, y alta de cuentas, asegurando que toda la información relevante esté correctamente cumplimentada y optimizada. Su propósito es dar visibilidad al producto, y que "...cuando el usuario ponga determinadas palabras en el buscador, el producto aparezca de los primeros en los motores de búsqueda y así conseguir un mayor número de usuarios que se interesen en adquirir nuestro producto...". (Juárez Cañas, 2024).

En el caso de Goodbuy Iberia, la optimización de las fichas de producto tiene un impacto directo en las ventas y en la diferenciación competitiva. Por ejemplo, mediante la

utilización de herramientas como son A+¹⁰ de Amazon que enriquece y beneficia las cualidades del producto registrado en Brand Registry y otras campañas de contenido que proporciona plataforma (Presentación Corporativa GBI, 2025).

Paralelamente, la gestión de campañas publicitarias es llevada a cabo por un equipo especializado que diseña estrategias basadas en publicidad de servicio gratuito o de pago. Estas campañas buscan mejorar el posicionamiento de los productos en marketplaces, elevándolos a las primeras posiciones de búsqueda, lo que potencia significativamente su visibilidad y ventas (Dossier Corporativo GBI, 2025). Además, desarrolla catálogos promocionales para campañas estacionales, como las de verano, donde promueve productos de temporada como aires acondicionados. También participa activamente en campañas clave del calendario comercial —San Valentín, Black Friday y Navidad—aprovechando los picos de demanda y maximizando sus oportunidades de venta.

4.1.3.2. Posicionamiento SEO y SEM.

La empresa Goodbuy Iberia utiliza activamente herramientas de SEO y SEM como parte de su estrategia de marketing digital. A través del SEO, por sus siglas en inglés (Search Engine Optimization), optimiza el contenido, la estructura y el rendimiento técnico de los sitios web para mejorar el posicionamiento de cualquier tipo de sitios web dentro de los mecanismos de búsqueda como Google —que representa aproximadamente el 70% de los resultados en las búsquedas en el mundo¹¹ —, Bing, Yahoo! Search, etc., también llamados orgánicos naturales o gratuitos.

Paralelamente, implementan campañas de SEM, por sus siglas en inglés. (Search Engine Marketing), mediante anuncios pagados en plataformas como Google Ads y redes sociales, con el objetivo de aumentar la visibilidad y generar resultados inmediatos.

Resumiendo, y citando a Arias (2013b), dicta que:

“...La optimización SEO utiliza herramientas, técnicas, estrategias y métodos para determinado website para estar en el top del ranking en los resultados de los motores de búsqueda. Estando en la primera página y, mejor aún, en la mitad superior de la página, sea garantizado que su website generará más tráfico y también verá reforzada la presencia de su website, y posteriormente potenciales ventas, contactos, etc.”

Además, así como el SEO, el SEM también está directamente vinculado a los mecanismos de búsqueda, funcionando como una estrategia de marketing orientada a aumentar la visibilidad mediante anuncios pagados. Este sistema permite que un enlace patrocinado aparezca en los primeros resultados de búsqueda. Continuando con el ejemplo anterior, al buscar “electrodomésticos” en Google, el primer resultado puede ser

¹⁰ El Contenido A+ ayuda a dar vida a la historia de tu marca, mediante la adición de videos, imágenes mejoradas, tablas de comparación de productos que se pueden comprar y mucho más a tus páginas de detalles del producto. Amazon, Inc (2025). <https://sell.amazon.com/es/tools/a-content>

¹¹ Arias A. Miguel (2013) *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*, pág. 06

una marca como CECOTEC, que paga a Google para ocupar una de las primeras posiciones en el listado de búsqueda (Arias, 2013c).

4.1.3.3. Social Media.

Aunque las redes sociales no influyen de manera directa en el posicionamiento orgánico en buscadores, su impacto indirecto es significativo. A través de la generación de tráfico hacia el sitio web, el aumento de la visibilidad del contenido, la posibilidad de obtener enlaces entrantes (back links) y la mejora de la autoridad de marca, las redes sociales contribuyen a reforzar las estrategias de SEO y SEM (Moreira J. & Dominguez, 2018).

Si hablamos de las redes sociales y del impacto en las empresas que se vuelcan por el comercio electrónico y ventas online, se ha observado que estas ejercen una influencia significativa en las decisiones de compra de los consumidores. Su contenido, percibido como genuino y confiable, conecta profundamente con audiencias que buscan recomendaciones auténticas y con las que se puede identificar fácilmente. Según el informe de Marketplace Pulse (2024), el efecto de “See it, like it, buy it” (pág. 29). En español: “Lo veo, me gusta, lo compro”, permiten que los usuarios realicen la compra de manera inmediata y espontánea.

Algunas de estas plataformas como TikTok, Instagram, YouTube y Netflix, están diseñadas para motivar el deseo de comprar en los usuarios, mientras que otras facilitan directamente la acción de comprar, como Amazon, Walmart, Temu, Shein y las marcas de venta directa al consumidor (Marketplace Pulse, 2024). En ocasiones, una misma plataforma cumple ambas funciones, combinando la inspiración y la facilidad de compra en un solo espacio. Por ejemplo, TikTok Shop potencia este ecosistema al permitir que los creadores seleccionen productos, generen enlaces de afiliados y los integren directamente en sus publicaciones.

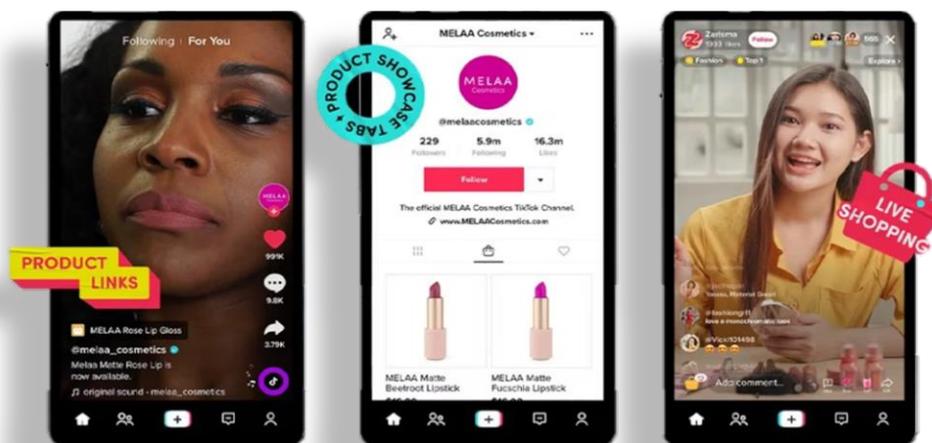


Figura 15. Plataforma de comercio electrónico integrada en la aplicación de TikTok.
Fuente: TikTok Shop. Recuperado del Periódico El País <https://cincodias.elpais.com/> (2024)

4.1.4. Servicio Postventa y Mantenimiento.

Goodbuy Iberia ofrece un conjunto integral de servicios destinados a garantizar el mantenimiento adecuado de los productos comercializados, destacando su enfoque en la calidad y la satisfacción del cliente. Estos servicios incluyen la gestión de garantías, soporte técnico especializado y asistencia directa del fabricante, proporcionando así una cobertura completa durante todo el ciclo de vida del producto.

Complementariamente, la empresa ofrece servicios adicionales como la instalación básica gratuita de determinados electrodomésticos, así como la retirada de aparatos antiguos, contribuyendo a una experiencia de compra más cómoda y sostenible. También permite la devolución de productos, siempre que estos se encuentren en perfecto estado, con todos sus accesorios y embalaje original, cumpliendo así con su política de atención al cliente transparente y eficaz (Goodbuy Iberia, 2025).



Figura 14. Equipo de trabajo de Goodbuy Iberia atención al cliente.

Fuente: *Elaboración Propia Recuperado Presentación Corporativa GBI (2025)*

4.1.5. Desarrollo web.

En Goodbuy Iberia ofrecen un servicio completo de desarrollo web adaptado a las necesidades de cada marca o producto. Se encarga de diseñar y desarrollar desde cero el entorno digital según las preferencias de los colaboradores interesados (vendedores o clientes), definiendo los colores corporativos, el logotipo, el estilo visual y la experiencia del usuario, desde el lanzamiento inicial hasta el mantenimiento continuo de la marca o productos en las plataformas marketplaces o en tiendas online (Casado, 2.^a reunión de avance TFM, 2025) .

La empresa trabaja con plataformas especializadas en comercio electrónico como PrestaShop¹² y WordPress¹³, lo que permite crear tiendas online funcionales, seguras y totalmente personalizadas. Estas herramientas facilitan la gestión del negocio

¹² ²⁴ Son sistemas de gestión de contenidos (CMS) libre y de código abierto pensado para construir tiendas de páginas web en línea de comercio electrónico. *Wikipedia. Org, La Enciclopedia Libre (2025)*
<https://es.wikipedia.org/wiki/PrestaShop>, <https://es.wikipedia.org/wiki/WordPress>

electrónico, incluyendo el control de productos, pedidos, pagos, envíos, promociones y atención al cliente (Wikipedia.org, 2025).

4.2. ACTIVIDADES DE APOYO O AUXILIARES.

De acuerdo con Quintero & Sánchez (2006), señala que las actividades de apoyo o auxiliares tienen como función principal respaldar a las actividades primarias dentro de una organización. Aunque no están directamente relacionadas con la producción o comercialización del producto, sí contribuyen de manera significativa al valor final que este ofrece al cliente.

Estas actividades proporcionan recursos clave como insumos, tecnología, gestión del talento humano, compradores estratégicos y diversas funciones transversales que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa en su conjunto. Las actividades auxiliares se interrelacionan entre sí y con las actividades primarias, contribuyen al fortalecimiento de una estructura organizacional sólida, coordinada y eficiente.

4.2.1. Infraestructura.

La infraestructura de Goodbuy Iberia comprende todas aquellas operaciones internas que garantizan el correcto funcionamiento general de la empresa. Incluyendo aspectos clave como la planificación estratégica, la gestión legal, la contabilidad, el control financiero, la dirección general y otras funciones administrativas esenciales que permiten coordinar eficazmente los recursos y procesos de la empresa (Quintero & Sánchez, 2006).

Responsable	Funciones	Descripción
Israel Casado	Dirección General	Lidera la dirección estratégica, supervisa el cumplimiento normativo, toma decisiones clave y coordina las diferentes áreas funcionales de GBI.
Laura Miguel	Responsables de Administración	Apoyo en planificación financiera, gestión contable, control de costes y elaboración de informes económicos.
Rocío Bas / Judith Álvarez	Equipo Administrativo	Gestión administrativa y de operaciones, contribuyen en el soporte contable, coordinación de procesos internos y soporte de gestión.
Alejandro Revuelta	Responsable de Sistemas	Garantiza los sistemas internos como ERP, herramientas administrativas y automatización de procesos, planificación y control financiero.

Tabla 3. Infraestructura organizativa de Goodbuy Iberia y sus funciones en GBI.

Fuente: Elaboración propia. A partir del Dossier Corporativo GBI (2025)

4.2.2. Recursos Humanos.

Las actividades de reclutamiento, selección y desarrollo del personal constituyen un aspecto de vital importancia en Goodbuy Iberia, ya que el talento humano dentro de la empresa es clave para el funcionamiento y crecimiento de la empresa. Goodbuy Iberia, fundada a mediados del año 2021, inició su actividad con un equipo muy reducido compuesto por dos empleados y su fundador. Desde entonces, ha experimentado un

crecimiento progresivo que ha llevado a la empresa a contar en la actualidad con una plantilla de 14 colaboradores, cada uno desempeñando funciones específicas dentro de la estructura organizativa.

Dado que en Goodbuy Iberia el equipo es pequeño y ágil, no dispone de un departamento formal de Recursos Humanos. Las decisiones relacionadas con la contratación de nuevo personal son tomadas directamente por los empleados actuales y el director general de la empresa, quienes evalúan la necesidad de ampliar la plantilla en función de la carga de trabajo o de los requerimientos estratégicos de la empresa. Se refiere a las actividades de reclutamiento, selección y desarrollo del personal de la empresa (Casado, 2.ª reunión de avance TFM, 2025).

4.2.3. Aprovisionamiento.

El aprovisionamiento consiste en la adaptación de los bienes, productos o insumos necesarios para alimentar la Cadena de Valor de la empresa. En Goodbuy Iberia, esta actividad se configura como un elemento estratégico que combina abastecimiento eficiente con una visión comercial orientada a la escalabilidad y sostenibilidad de la empresa en un entorno digital.

El modelo de aprovisionamiento de GBI se caracteriza por una doble vertiente:

- **Logística propia:** La empresa cuenta con una infraestructura logística que le permite gestionar internamente el almacenamiento, control de inventarios, preparación de pedidos y distribución. Esta capacidad interna refuerza su autonomía operativa, mejora los tiempos de entrega y permite una sincronización precisa entre el stock disponible y la demanda en los distintos marketplaces en los que opera actualmente.



Figura 16. Solución logística autónoma de la empresa GBI.

Fuente: Recuperado del Dossier Corporativo GBI (2025)

- **Alianzas estratégicas:** Goodbuy Iberia mantiene relaciones directas con fabricantes y colaboradores de marca, lo cual le permite aprovisionarse de productos de primera mano, incluyendo acuerdos exclusivos con marcas como Amazon, Carrefour, OPPO y TCL. Estas alianzas garantizan el acceso a un

catálogo competitivo y actualizado, al tiempo que fortalecen su posicionamiento en el mercado online.

CAPITULO 5. METODOLOGÍA INBOUND MARKETING CENTRADO EN EL MERCADO ELECTRÓNICO.

La vida cotidiana se encuentra profundamente influenciada por la revolución digital, un fenómeno que ha transformado no solo la manera en que las personas se comunican y se relacionan, sino también en sus hábitos de consumo. Del mismo modo, la forma en que las empresas atraen y retienen a sus clientes ha evolucionado hacia metodologías menos invasivas y más centradas en el consumidor. En lugar de recurrir a estrategias publicitarias agresivas, el enfoque Inbound se orienta a acompañar al cliente a lo largo de todo su proceso de compra, desde la identificación de una necesidad hasta la conversión final y posible fidelización como promotor de la marca.

Sin embargo, en la metodología Inbound Marketing, la etapa de interacción incluye también el proceso de conversión a través de la “educación” del usuario, lo que enriquece aún más la experiencia. Esta metodología aplica técnicas de marketing más amigables y menos intrusivas, basadas en el acompañamiento del usuario durante todo el proceso de compra —antes, durante y después de la transacción—, permitiendo que este recorrido ocurra de forma natural, sin llegar a irrumpir sin su consentimiento en la decisión de compra (Sharán M. , 2019).

Además, el Inbound Marketing se basa en un conjunto de estrategias de marketing digital orientado a aumentar el tráfico hacia un sitio web o plataforma, un blog o un perfil en redes sociales. Su objetivo es transformar a los visitantes en seguidores o *leads*¹⁴, es decir, personas que se han interesado por los contenidos online de la empresa.

A continuación, los autores (Moreira J. & Dominguez, 2018) mencionan cada una de esas etapas en el proceso de compra online con la metodología Inbound Marketing.

- **Atraer.**

Tener mucho tráfico no siempre significa contar con una audiencia de calidad. La etapa de atracción marca el inicio del proceso de Inbound Marketing y se centra en generar tráfico cualificado, es decir, atraer a usuarios realmente interesados en los productos o servicios que ofrece la empresa. Para lograrlo, es fundamental aplicar una estrategia de marketing orientada a captar a ese público ideal, con el fin de convertirlo posteriormente en leads y, además, en clientes reales.

¹⁴ Un lead es un usuario que se encuentra en la fase inicial del ciclo de compra. El término hace referencia a aquellos contactos que dejan sus datos a través de un formulario a cambio de un contenido de valor. El lead es considerado parte fundamental en una estrategia de marketing, pues da pie a una interacción con el usuario interesado en adquirir un producto o servicio también conocido como cierre del ciclo de venta. Inbound Colours. S.L. <https://inboundcolours.com/el-post-de-hubspot-que-son-los-leads-y-por-que-son-clave-en-el-inbound-marketing/>

- **Interactuar.**

En esta etapa, el foco está en establecer una conversación significativa con los visitantes de las plataformas digitales. El objetivo es convertir a esos internautas en clientes potenciales, recolectando información de contacto —como mínimo, su dirección de correo electrónico— para iniciar el proceso de conversión.

- **Convertir (Educar).**

La finalidad de toda relación comercial es la compra, y es en esta etapa donde el lead se transforma en cliente real. Aquí entra en juego el proceso de *lead nurturing*¹⁵ o nutrición de leads, que consiste en acompañar al usuario con contenido relevante hasta que esté preparado para tomar una decisión de compra.

A través de este proceso, el cliente potencial se familiariza con la marca, generando confianza en la plataforma o sitio web y reconociendo que el producto o servicio es la solución adecuada a su necesidad.

- **Deleitar (Cierre y Fidelización).**

Esta etapa es clave, ya que representa la oportunidad de fidelizar al cliente y mantener una relación sólida a largo plazo. El objetivo no solo es cerrar la venta, sino también seguir siendo relevante para el cliente, ofreciéndole valor incluso después de haber hecho efectiva la transacción.

Cuando se logra deleitar al cliente, este no solo se convierte en un comprador recurrente, sino también en un promotor de la marca: alguien dispuesto a recomendar los productos o servicios a otros, gracias a la experiencia positiva vivida.

5.1. LA APLICACIÓN DEL INBOUND MARKETING EN LA EMPRESA.

En el caso de Goodbuy Iberia, se observa que la empresa probablemente aún no ha desarrollado contenido especializado, ya que en los motores de búsqueda como Google no se identifica una estrategia visible orientada a la generación de leads mediante contenidos.

Implementar una estrategia de Inbound requiere tiempo, planificación y generación constante de contenido relevante, algo que, si bien no es complejo en términos técnicos, exige compromiso estratégico.

¹⁵ También conocido como maduración o nutrición de leads, es una técnica de automatización del marketing que consiste en contactar con los registros de la base de datos por email y de manera automática, para hacerles avanzar en el proceso de compra hasta realizar la misma. Sharàn M. (2019) Ed. Elearning S.L. *Estrategias de fidelización de clientes a través de internet*. Pag. 23.

Según Halligan y Dharmesh (2010) en su libro titulado “Inbound Marketing: *“Get Found Using Google, Social Media, and Blogs”*”, el marketing moderno ha cambiado radicalmente. A diferencia del marketing tradicional o outbound marketing subraya que en el marketing moderno las leyes de la atracción han cambiado como la vida misma, ya que, a diferencia del marketing tradicional o *outbound marketing*, que se basaba en la interrupción del usuario (llamadas, anuncios, correos no solicitados, etc.), el Inbound se fundamenta en técnicas no intrusivas (*pull marketing*) donde el cliente se siente atraído de forma natural por el contenido útil, relevante y de valor que la empresa ofrece.

Este enfoque puede implementarse en Goodbuy Iberia desde dos perspectivas:

1. El usuario final, es decir, los compradores que navegan en marketplaces como Amazon, Carrefour, Miravia o AliExpress.
2. Los fabricantes o marcas, que podrían estar interesadas en colaborar con Goodbuy Iberia para vender sus productos en estas plataformas.

En ambos casos, el objetivo sería atraer y convertir a estas audiencias en clientes ideales, mostrando los servicios que ofrece la empresa (como listing, logística autónoma o análisis de marketplaces) y explicando cómo los realizan y por qué son expertos en ello.

5.1.2. Cierre de ventas aplicando Inbound Marketing.

La fase de cierre de ventas en una estrategia de Inbound Marketing tiene como objetivo convertir a los leads en clientes reales, a través de una combinación eficaz de seguimiento automatizado, contenido de valor, ofertas personalizadas y técnicas de cierre de ventas bien estructuradas.

En el Inbound, esta combinación de herramientas y tácticas depende directamente de esta del proceso de compra en la que se encuentra cada cliente potencial. Para gestionar esto, se utiliza el concepto del embudo de conversión o *conversion funnel*,

Según la Agencia de Marketing en Madrid (2025) (Mbudo.com), este funnel se divide en tres etapas fundamentales:

- TOFU (Top of the Funnel) etapa de atracción. Aquí el contenido busca generar conocimiento e interés.
- MOFU (Middle on the Funnel): etapa de consideración. El contenido se vuelve más específico, con comparativas, guías, casos de éxito o testimonios o reseñas.
- BOFU (Bottom of the Funnel): Etapa de decisión. Se ofrecen demostraciones, asesorías, presupuestos o pruebas gratuitas como pasos previos al cierre de la venta.

5.1.3. El papel estratégico de las redes sociales dentro del Inbound Marketing.

Las redes sociales han adquirido un papel fundamental en la publicidad digital, actuando como canales clave para la visibilidad y posicionamiento de marca. Un ejemplo relevante es el formato de anuncios TrueView¹⁶ de YouTube, que produjo un cambio importante en la manera de consumir publicidad. Donde los usuarios pueden omitir el anuncio si no capta su atención en los primeros cinco segundos. Esta práctica se conoce como “el desafío de los cinco segundos del mundo que se puede omitir”, y representa una advertencia para las empresas: sí no logran generar interés de inmediato, no pueden sorprenderse si el usuario elige ignorarlas. (Kloter, et al, 2018).

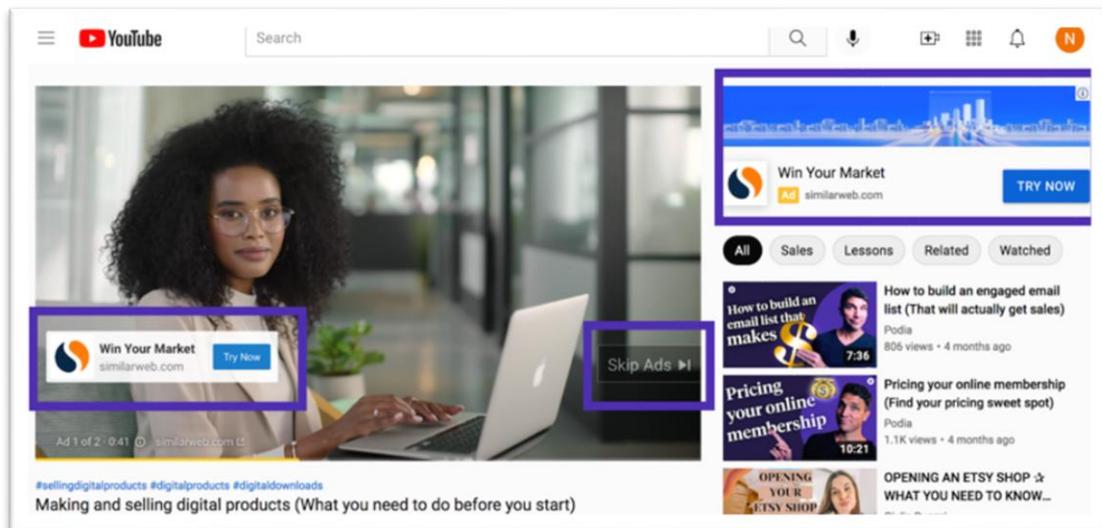


Figura 18. En TrueView los usuarios pueden saltarlos a partir de los 5 segundos.

Fuente: Recuperado de la página web <https://www.arroba.marketing>.

Aunque el Inbound Marketing se caracteriza por ser no intrusivo y estar basado en la atracción, las redes sociales pueden funcionar como un complemento estratégico. A través de ellas, es posible aplicar publicidad segmentada que acelere el crecimiento de audiencia, al mismo tiempo que se mantiene la filosofía Inbound: generar valor, no interrupciones.

CAPITULO 6. ANALISIS DAFO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.

El análisis DAFO, (también conocido como FODA o SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite realizar una evaluación completa de la situación actual de una empresa, examinando tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en su entorno (Huerta, 2020, pág. 11).

¹⁶ Son los típicos anuncios que duran 5 segundos en tu pantalla. Pasado ese tiempo, el usuario toma la decisión de continuar viéndolos o, por el contrario, saltarlos. En este caso Google solo te cobrará cuando las personas reproduzcan el anuncio por 30 segundos o interactúen con él. *Ondho Branding marketing online (2025)* <https://ondho.com/diccionario-de-marketing/term/anuncios-trueview/>

Este análisis no se limita a la elaboración de la matriz DAFO, sino que constituye un paso fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite identificar qué acciones son necesarias para aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, fortalecer las ventajas competitivas y corregir los puntos débiles de la empresa.



Figura 20. Descripción visual del micro y macroentorno que rodea la empresa.

Fuente: Libro Análisis FODA o DAFO Sánchez H. David (2020 pág. 16).

El punto de partida consiste en realizar un análisis interno y externo que incluye:

- El estudio del macroentorno (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales — P.E.S.T.E.L.).
- El análisis del microentorno (clientes, competencia, proveedores, procesos, canales de distribución, entre otros — 5 fuerzas de Porter).

A partir de este diagnóstico, se elaborará la matriz DAFO, que sirve como base para diseñar estrategias de crecimiento, diferenciación o mejora operativa. En el caso de Goodbuy Iberia, este análisis resulta fundamental para orientar sus esfuerzos en el competitivo sector de la intermediación entre fabricantes y marketplaces.

Además, como complemento a este análisis, se utiliza la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), que permite convertir los resultados del DAFO en acciones estratégicas concretas de actuación (Huerta, 2020). A partir de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas, se proponen acciones enfocadas a:

- **Corregir** las debilidades internas detectadas.
- **Afrontar** las amenazas del entorno.
- **Mantener** las fortalezas que diferencia a la empresa.
- **Explotar** las oportunidades del mercado.

6.1 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.

6.1.1. El Análisis del Macroentorno (P.E.ST.E.L.).

Como se ha comentado anteriormente, el análisis de las oportunidades y las amenazas forman parte del estudio de los factores externos que inciden en la empresa, tanto desde su entorno más próximo (microentorno) como desde el entorno más amplio (macroentorno).

En este contexto, el análisis PESTEL se convierte en una herramienta que enriquece el estudio de la empresa, ya que permite examinar los principales factores del entorno general que pueden influir, positiva o negativamente, en su desarrollo y competitividad.

6.1.2. Análisis del Microentorno: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .

	Políticas	Económicas	Sociales	Tecnológicas	Ecológicas	Legales
Variables	Diferencias políticas. Cambios de gobierno o políticas. Políticas fiscales.	Ciclos económicos. Política económica. La inflación. Desempleo.	Preparación profesional. Cambios geográficos. Diversificación Intercultural.	Inteligencia Artificial. Redes Sociales. IoT (Internet of Things) Big Data.	Escasez de materias primas. Aumento de contaminación. Leyes de protección medioambiental.	Protección de datos, Cookies. Aduanas. Certificados y acreditaciones.
Oportunidades	Estabilidad política en España.	Mejores precios en Marketplace.	Cambios en hábitos de compra.	Integración de nuevas tecnologías	Menos contaminación reduce la huella de carbono.	Legislación unificada por la UE.
Amenazas	Posibles cambios de gobierno.	Presión en costes logísticos y operativos.	Preocupación por el origen del producto.	Estancamiento tecnológico.	Productos ecológicos más caros.	Riesgos de ciberseguridad.

Tabla 5. Variables del análisis de PESTEL.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis del microentorno, una de las herramientas, más eficaces para identificar las amenazas y oportunidades competitivas es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Este enfoque, desarrollado por el economista Michael Porter, permite analizar el nivel de competencia en un sector y la actividad de una industria a largo plazo. Según Sánchez Huerta (2020), la rivalidad con los competidores existentes es el eje central del modelo, y esta se ve influenciada por cuatro fuerzas que actúan en el entorno inmediato

de la empresa, que al entrar en choque generan una quinta fuerza que es la rivalidad de los competidores.



Figura 21. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración propia. A partir de la página web:

Amenazas de nuevos entrantes. Moderada, Alta.

El sector en el que opera Goodbuy Iberia, como intermediario especializado entre fabricantes y marketplaces, se enfrenta a una amenaza significativa de nuevos competidores. Esto se debe, principalmente, a que el acceso a internet es prácticamente ilimitado, y la creación de startups digitales han aumentado considerablemente en los últimos años, favorecida por modelos de negocio ágiles y de bajos costes de entrada. Aunque GBI ya cuenta con experiencia y cierto posicionamiento, necesita consolidar su marca como especialista en el sector, desarrollar contenido de valor que le permita diferenciarse y expandir sus relaciones comerciales y estratégicas.

Poder negociador de los clientes. Alto.

En el modelo de negocio de Goodbuy Iberia, el poder de negociación de los clientes es alto. Los consumidores actuales, tanto finales (B2C) como fabricantes y empresas (B2B), tienen a su disposición una amplia variedad de plataformas y canales de compra online, lo que les permite comparar precios, características, plazos de entrega y condiciones de servicio en tiempo real.

La transparencia y accesibilidad de los marketplaces como Amazon, El Corte Inglés o Carrefour, junto con la disponibilidad de reseñas, valoraciones y recomendaciones públicas, otorgan al cliente una posición dominante en la negociación.

Además, el constante bombardeo de promociones y descuentos, por ejemplo, en Temu (Marketplace Pulse, 2024), genera una presión adicional sobre los márgenes de beneficios de intermediarios como Goodbuy Iberia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos. *Bajo. Moderado.*

La amenaza de productos sustitutos para Goodbuy Iberia se manifiesta de forma indirecta, principalmente en dos dimensiones:

Por un lado, todavía existe un segmento de consumidores que prefiere realizar compras presenciales, es decir, bajo el modelo de comercio tradicional, ya que valoran la experiencia física y la interacción directa con el producto. No obstante, esta tendencia ha ido disminuyendo progresivamente debido a la creciente digitalización del consumo, el aumento de la confianza en el comercio electrónico y el cambio de hábitos tras fenómenos como la pandemia sanitaria de Covid-19 o el crecimiento del e-commerce en la vida cotidiana.

Poder de negociación de los proveedores. *Moderado.*

El poder de negociación de los proveedores para Goodbuy Iberia se sitúa en un nivel moderado, condicionado por la evolución del comercio electrónico y por el rol dominante que juegan los marketplaces como Amazon, Shein o Temu. Según (Marketplace Pulse, 2024), los consumidores tienden a recordar más el canal de compra que la marca del producto:

“Ah, es una lámpara que compré en Amazon”. Venden productos sin marca porque ellos mismos son la marca.

Este fenómeno evidencia cómo los grandes marketplaces están consolidando una identidad de marca propia, diluyendo así la visibilidad y el reconocimiento de los fabricantes originales.

Rivalidad entre competidores existente. *Alta.*

La rivalidad entre competidores actuales en el sector de venta online y la intermediación en marketplaces para Goodbuy Iberia es: Alta. Esta fuerte rivalidad obliga a Goodbuy Iberia a buscar constantemente ventajas competitivas mediante la innovación en sus servicios, la mejora continua en la atención al cliente y el desarrollo de relaciones sólidas con sus proveedores y colaboradores.

6.1.3. Oportunidades (Externas).

De acuerdo con (Quintanal D., Trillo M., & Goig M., 2021), las oportunidades representan aquellas situaciones externas favorables que pueden impulsar el crecimiento y éxito de una empresa.

En este contexto, Goodbuy Iberia puede aprovechar esas oportunidades en distintas áreas del entorno empresarial, tecnológico y social, generando ventajas estratégicas que deben ser consideradas en su planificación.

Op1.Expansión Internacional.	Su experiencia previa con marketplaces extranjeros que operan en España facilita una proyección hacia nuevos mercados internacionales, apoyándose en una infraestructura logística sólida, tanto propia como externa, como en el caso de su colaboración con operadores logísticos como Amazon. Esta capacidad le permite escalar sus operaciones y aprovechar sinergias que favorecen su crecimiento fuera del país.
Op2. Intensificación de las marcas propias.	La creación y ampliación de un catálogo de productos bajo marcas propias le permite ofrecer una mayor variedad de productos diferenciados, mejorando sus márgenes de beneficios y fortaleciendo el posicionamiento de GBI en el mercado electrónico.
Op3. Automatización y Big Data	La utilización del software AJEO permite optimizar procesos logísticos y comerciales mediante modelos predictivos basados en grandes volúmenes de información, la empresa puede anticipar tendencias de venta, mejorar la eficiencia logística y segmentar a sus clientes según sus hábitos de compra.
Op4. Desarrollo del B2C y B2B.	Se pueden ampliar las estrategias para ambos modelos de negocio, creando condiciones personalizadas que atraigan productores interesados en gestionar sus productos dentro de los marketplaces, al mismo tiempo que se segmenta a los consumidores finales mediante categorizaciones claras. Esta doble estrategia permite diversificar ingresos y crear valor para distintos tipos de clientes.
Op5. Impacto en las ODS 8, 9 y 12 de la Agenda 2030	La mejora continua en las prácticas logísticas y la gestión sostenible de la cadena de suministro permiten a GBI alinear su actividad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los ODS8 (trabajo decente y crecimiento económico), 9 (industria, innovación e infraestructura) y 12 (producción y consumo responsable). Este compromiso no solo genera impacto social y medioambiental positivo, sino que también refuerza su reputación como empresa responsable.
Op6. Tendencias Sociales.	El auge del marketing a través de influencers y transmisiones en vivo en redes sociales como TikTok, Instagram y X (antes Twitter) representa una oportunidad para aumentar la visibilidad de los productos y generar ventas directas mediante estrategias de social commerce.

Tabla 6. Variables del análisis de Oportunidades de la empresa Goodbuy Iberia.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. Amenazas (Externas).

Las amenazas son factores externos que pueden poner en riesgo el éxito de una empresa y, si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar daños significativos e incluso irreversibles (Quintanal D., Trillo M., & Goig M., 2021). Estas situaciones representan desafíos del entorno que deben ser anticipados mediante estrategias

preventivas, ya que podrían afectar la estabilidad y competitividad de Goodbuy Iberia a corto o largo plazo.

Am1. Competencia entre plataformas marketplaces veteranas.	La presencia de grandes plataformas como Amazon, AliExpress, Alibaba o incluso TikTok Shop representa una amenaza constante, ya que sus recursos financieros, tecnológicos y logísticos les permiten competir agresivamente en precios, tiempo de entrega y visibilidad
Am2. Cambios regulatorios y legales.	Factores como la inflación, la inestabilidad política o los cambios en la normativa fiscal y aduanera pueden aumentar los costes operativos y el poder adquisitivo del consumidor. Adaptarse a estos cambios legales puede suponer costes adicionales, retrasos en procesos o incluso sanciones si no se cumplen correctamente.
Am3. Nuevas Startups y empresas intermediarias.	La aparición constante de nuevos intermediarios y startups que ofrecen comisiones bajas para atraer clientes puede desatar una guerra de precios, afectando la rentabilidad de GBI bajando sus márgenes de beneficios y dificultando la construcción de relaciones sólidas con consumidores y productores.
Am4. Conflictos diplomáticos y geopolíticos.	La estabilidad de la cadena de suministro está en riesgo latente debido a los conflictos internacionales como la guerra de Ucrania, la crisis en Gaza y el aumento de aranceles comerciales. Provocando incertidumbre en los precios de los productos y de la disponibilidad de materias primas, se traduce en retrasos, incrementos de costes y dificultades para planificar la logística y las compras a medio y largo plazo
Am5. Desconfianza de los clientes.	La confianza del cliente es un activo fundamental y un manejo deficiente del Inbound Marketing, ya sea en la captación, el proceso de compra o el servicio postventa, puede generar percepción negativa que merma la fidelidad y la confianza en GBI. La mala comunicación o incumplimiento en tiempos de entrega puede aumentar la desconfianza y disminuir la tasa de recompra.
Am6. Desvinculación de los productores	El riesgo que conlleva que los productores, tras recibir asesoramiento y soporte especializado para incursionar o mejorar sus ventas online, decidan desvincularse y vender directamente a los consumidores a través de otros canales. Esto afectaría a las comisiones y el control de GBI sobre su oferta y puede debilitar la relación comercial y la capacidad de ofrecer un catálogo competitivo y diferenciado.

Tabla 7. Variables del análisis de Amenazas de la empresa Goodbuy Iberia.

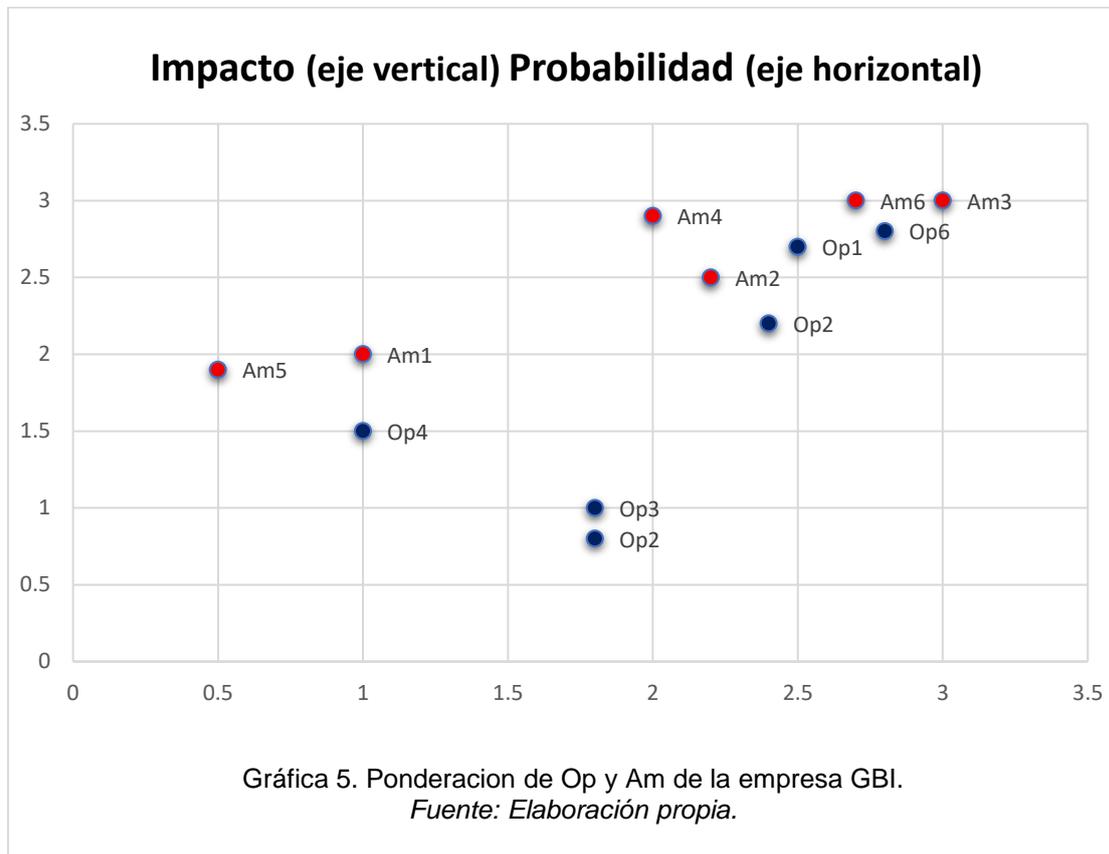
Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. Matriz de ponderación de Amenazas y Oportunidades.

La ponderación de la matriz de Amenazas y Oportunidades es una herramienta que permite asignar un valor cuantitativo a cada uno de los factores externos identificados

en el análisis DAFO. SU propósito es jerarquizar estos según su grado de impacto y relevancia en la empresa, facilitando así una toma de decisiones más estructurada y orientada a resultados (Quintanal D., Trillo M., & Goig M., 2021).

En el caso de Goodbuy Iberia, esta matriz permite evaluar de forma objetiva cuáles oportunidades deben ser prioritariamente aprovechadas y qué amenazas requieren medidas preventivas o correctivas más urgentes.



6.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.

Con el fin de mantener la coherencia respecto al análisis externo desarrollado en el capítulo anterior —centrado en la identidad de oportunidades y amenazas del entorno— resulta imprescindible llevar a cabo un análisis interno que permita determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis interno se enfoca en aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene el control directo, tal como indica (Zambrano, 2011, pág. 87); estas atañen aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad y/o percepción de los consumidores.

En este contexto, se consideran fortalezas todos aquellos aspectos en los que la empresa presenta un desempeño sólido, estable o incluso superior al de los competidores. Por el contrario, las debilidades son aquellos elementos que limitan o dificultan la implementación efectiva de su estrategia empresarial, comprometiendo su competitividad y sostenibilidad en el mercado, y que, por tanto, deben ser corregidos o mitigados (Sánchez Huerta, 2020).

6.2.1. Debilidades (Internas).

Las debilidades representan la ausencia total o parcial de las condiciones, recursos o capacidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos en la empresa. Desde esta perspectiva, las debilidades constituyen limitaciones estructurales o funcionales que afectan el desempeño organizativo, impidiendo a la empresa aprovechar plenamente las oportunidades del entorno y comprometiendo su eficiencia y posicionamiento en el mercado (Quintanal D., et al. 2021).

Dd1. Alta dependencia de marketplaces externos.	Gran parte de su actividad comercial se concentra en plataformas de terceros como Amazon, MediaMark o El Corte Inglés. Esta dependencia limita su autonomía estratégica, la gestión de márgenes y la relación directa con el cliente final.
Dd2. Pocas marcas propias.	La empresa cuenta con un portafolio dominado por productos de terceros, lo que reduce su capacidad de generar valor diferencial y aumentar márgenes de rentabilidad a través de marcas propias consolidadas.
Dd3. Infraestructura logística propia limitada.	Aunque cuenta con un centro logístico de 1,800 m ² , este espacio podría volverse insuficiente en caso de continuar con su actual ritmo de crecimiento, lo que podría afectar los tiempos de entrega y la eficiencia operativa.
Dd4. Competencia aguda.	El comercio electrónico se encuentra saturado de actores, tanto consolidadas como emergentes, lo que dificulta la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes, especialmente sin una propuesta de valor claramente diferenciada.
Dd5. Insuficiencia en la cadena de suministros	La empresa depende de la disponibilidad de stock por parte de terceros (fabricantes y proveedores). Cualquier interrupción o falta de previsión por parte de estos puede generar roturas de stock, pérdida de ventas y afectación en la imagen de la empresa.
Dd46. Falta de reconocimiento de marca.	Al ser una empresa joven, su marca aún no goza de un alto nivel de notoriedad entre los consumidores y los fabricantes, lo que dificulta su posicionamiento frente a competidores con una mayor trayectoria o campañas de branding consolidadas.

Tabla 8. Variables del análisis de Debilidades de la empresa Goodbuy.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de su rápido crecimiento y consolidación en el negocio de las ventas online, Goodbuy Iberia presenta una serie de debilidades internas que pueden limitar su capacidad competitiva y su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Estas debilidades, si no se abordan de forma estratégica, pueden comprometer el aprovechamiento pleno de las oportunidades del entorno.

6.2.2. Fortalezas (Internas).

Las fortalezas constituyen el contrapunto de las debilidades y representan aquellos aspectos internos que aportan valor diferencial a la empresa. Se refieren a capacidades, recursos, activos o componentes que favorecen el desempeño empresarial y que pueden convertirse en la base de una ventaja competitiva sostenible. En otras palabras, una fortaleza es una característica positiva, favorable o estratégica que permite a la

empresa posicionarse con eficiencia frente a sus competidores del sector (Quintanal D., et al, 2021).

F1. Experiencia en la gestión de Marketplace.	La empresa dispone de un equipo altamente especializado en la gestión de ventas online a través de marketplaces, incluyendo competencias en SEO/SEM, marketing digital, atención al cliente y posicionamiento de productos. Esta experiencia acumulada le permite operar con agilidad y eficiencia en plataformas altamente competitivas.
F2. Crecimiento exponencial.	A pesar de su corta trayectoria (fundada en 2021), Goodbuy Iberia ha experimentado un crecimiento notable en términos de volumen de ventas, número de marcas asociadas, capacidad logística y plantilla profesional. Este crecimiento sostenible refuerza su capacidad de adaptación en un entorno digital altamente dinámico.
F3. Colaboraciones estratégicas.	La empresa comercializa sus productos y los de sus socios en marketplaces de un gran prestigio como Amazon, El Corte Inglés, Makro, Worten o Conforama. Estas alianzas permiten una mayor visibilidad, acceso a una amplia base de consumidores y confianza en la distribución.
F4. Red de Partners.	Goodbuy Iberia ha logrado establecer vínculos comerciales con marcas tecnológicas de renombre como Schneider Consumer Group, OPPO y Xiaomi, lo que le permite acceder a catálogos de alta demanda y fortalecer su posición como distribuidor autorizado en entornos digitales.
F5. Nave logística propia.	Dispone de un centro logístico de 1.800 m ² ubicado en Torrelavega (Cantabria), que garantiza autonomía en la gestión de inventarios, capacidad de distribución directa y control de calidad en el almacenamiento y envío de productos.

Tabla 9. Variables del análisis de Fortalezas de la empresa Goodbuy.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. LA MATRIZ DAFO.

Para la elaboración de la Matriz DAFO, se identifican y seleccionan aquellas fortalezas y debilidades internas que tienen un mayor grado de impacto —ya sea positivo o negativo— en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Este análisis permite filtrar los elementos más relevantes, centrándose únicamente en aquellos factores que influyen de manera significativa en el desempeño de la empresa. De este modo, se establece una base sólida para el posterior desarrollo de estrategias adecuadas (Quintanal D., Trillo M., & Goig M., 2021)

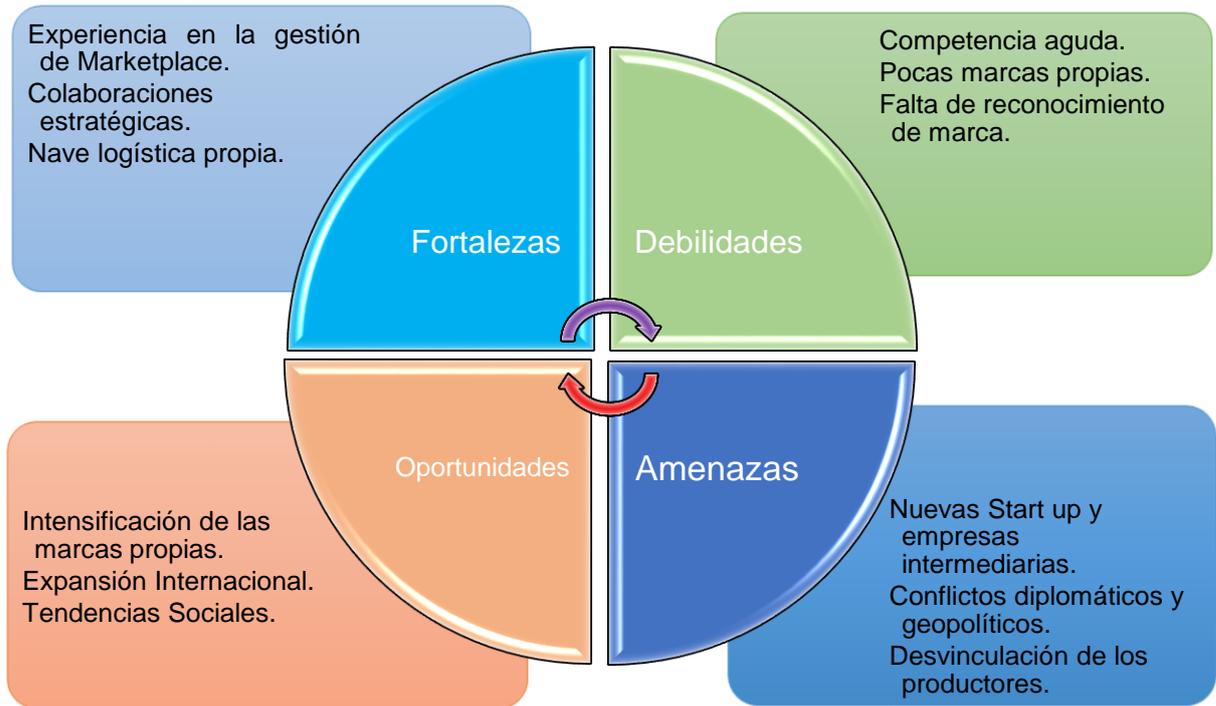


Figura 22. Matriz DAFO de la empresa Goodbuy.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7. El Análisis CAME.

Una vez identificadas y evaluadas todas las variables internas y externas mediante la Matriz DAFO, el siguiente paso consiste en convertir esos datos en estrategias concretas. Para ello, se recurre al Análisis CAME, una herramienta que permite definir líneas de acción claras a partir del diagnóstico estratégico previo.

Este análisis se basa en relacionar cada una de las variables del DAFO con las decisiones estratégicas que la empresa debe adoptar.

El término *CAME* es un acrónimo compuesto por las iniciales de las siguientes acciones: Corregir (C) las debilidades, Afrontar (las amenazas, Mantener (M) las fortalezas y Explorar (E) las oportunidades (Amazon Business, 2025).

Análisis Interno.		Análisis Externo.	
Factores negativos	<p>Estrategias para corregir Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar la oferta de servicios adicionales o complementarios que otras empresas intermediarias no ofrecen, para generar valor añadido. Establecer acuerdos con fabricantes emergentes o en fase de crecimiento y asegurar el cierre de alianzas. Creación de marcas propias en colaboración con productores locales (co-branding) con la identidad de GBI. Capacidad de sustitución de productos por referencias de marcas propias, manteniendo la calidad y optimizar los márgenes de rentabilidad. 	Factores positivos	<p>Estrategias para afrontar las Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforzar la ventaja competitiva como el sistema de logística propio y el volumen de operaciones frente a los startups emergentes. Inversión en tecnología como la IA para automatizar gestiones y optimizar las técnicas de SEO especializadas Ampliar la red de almacenes estratégicos mejorando los tiempos de entrega y reducir costes operativos. Generar valor añadido como socio estratégico, pasar de ser intermediarios para consolidarse como socio estratégico para fabricantes y vendedores ofreciendo asesoría integral, asesoramiento comercial y soporte técnico.
	<p>Estrategias para mantener Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Formación con constante del personal en el uso de herramientas como Amazon Ads, SEO aplicado, pricing dinámico o IA, actualizando su conocimiento y competitividad. Diversificación de canales hacia nuevos marketplaces con alto potencial de tráfico, aumentar la visibilidad de productos y reducir la dependencia de plataformas dominantes. Consolidar y ampliar los contratos de exclusividad con marcas reconocidas, actuales y nuevas firmas que aporten prestigio y diferenciación. Optimización de tecnología interna como sistemas ERP y CRM para gestiones más eficientes de recursos, automatización de procesos y mejor seguimiento de clientes y proveedores. Impulso a la logística express aprovechando la logística de la empresa para reforzar la propuesta de valor al cliente final. Definición de indicadores de rendimiento (KPs) con métricas claras para evaluar el desempeño operativo y comercial, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua de estrategias. 		<p>Estrategias para explotar Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforzar el branding corporativo, potenciando una identidad de marca sólida que destaque frente a la competencia dentro de los marketplaces. Aprovechamiento de la data de marketplaces, utilizando los datos e insights de las plataformas para la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos, ya sea propio o de colaboradores. Desarrollo de la línea propia de productos GBI lo que contribuye a fortalecer el posicionamiento, mejorando los márgenes comerciales. Análisis de marketplaces internacionales, para identificar oportunidades de expansión y mejores prácticas de aplicación al modelo actual de la empresa. Aplicación de la metodología Inbound Marketing orientada a garantizar una experiencia satisfactoria desde el inicio hasta el final de la compra. Diseño de campañas comerciales enfocadas a eventos clave del calendario (Navidad, San Valentín, Black Friday, etc.) para aprovechar picos de demanda y reforzar la presencia de marca en momentos de alta visibilidad

Tabla 11. Análisis cruzado de las estrategias del análisis DAFO.

Fuente: *Elaboración propia.*

7.1 LAS 4 ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS CAME.

7.1.1. Estrategia ofensiva.

La estrategia ofensiva se basa en un enfoque de ataque y posicionamiento competitivo, cuyo objetivo principal es aprovechar las fortalezas internas de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno para lograr un crecimiento sostenible y una posición de liderazgo en el mercado (Amazon Business, 2025).

7.1.2. Estrategias de supervivencia.

Las estrategias de supervivencia tienen como objetivo principal minimizar o neutralizar las amenazas externas al mismo tiempo que se corrigen o eliminan las debilidades internas de la empresa (Amazon Business, 2025b). Se trata de un enfoque defensivo que busca contener los efectos negativos en contextos desfavorables, permitiendo a la empresa mantenerse activa mientras se prepara para una futura reorganización estratégica.

7.1.3. Estrategias Defensivas.

Las estrategias defensivas consisten en utilizar las principales fortalezas de la empresa para protegerse frente a las amenazas del mercado (Amazon Business, 2025c). Este tipo de estrategia es común en empresas consolidadas en el mercado, que cuentan con una posición fuerte y recursos necesarios para responder de manera firme ante movimientos externos, como la aparición de nuevos competidores, cambios regulatorios o transformaciones en las preferencias del consumidor.

7.1.4. Estrategias de reordenación/orientación.

Las estrategias de reordenamiento, también conocidas como estrategias de orientación, se enfocan en corregir las debilidades internas de la empresa mientras se aprovechan las oportunidades externas del mercado (Amazon Business, 2025d). Este enfoque busca redefinir el rumbo del negocio, adaptándose a nuevas realidades competitivas sin perder de vista el potencial de crecimiento que ofrece el entorno.

7.1.5. Conclusiones previas de las estrategias en el análisis CAME.

Del análisis estratégico realizado a través de la Matriz CAME, se desprenden que las oportunidades identificadas poseen un alto potencial estratégico, siempre que se desarrollen mediante acciones bien dirigidas y alineadas con los recursos y capacidades actuales de la empresa.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia en la gestión de Marketplace. ○ Colaboraciones estratégicas. ○ Nave logística propia. ● Intensificación de las marcas propias. ● Expansión Internacional. ● Tendencias Sociales. 	<p style="text-align: center;">Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia aguda. ○ Pocas marcas propias. ○ Falta de reconocimiento de marca. ● Intensificación de las marcas propias. ● Expansión Internacional. ● Tendencias Sociales.
Amenazas	<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia en la gestión de Marketplace. ○ Colaboraciones estratégicas. ○ Nave logística propia. ● Nuevas Start up y empresas intermediarias. ● Conflictos diplomáticos y geopolíticos. ● Desvinculación de los productores. 	<p style="text-align: center;">Estrategias de Supervivencia. (Debilidades + Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia aguda. ○ Pocas marcas propias. ○ Falta de reconocimiento de marca. ● Nuevas Startups y empresas intermediarias. ● Conflictos diplomáticos y geopolíticos. ● Desvinculación de los productores.

Tabla 12. Estrategias del análisis CAME.

Fuente: Elaboración propia.

7.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS (DAFO Y CAME) DE LA EMPRESA GOODBUY IBERIA.

A partir de los análisis realizados, se evidencia que la estrategia más chorete y eficaz para Goodbuy Iberia es la estrategia ofensiva, ya que se fundamenta en el aprovechamiento conjunto de fortalezas internas consolidadas y oportunidades externas de alto valor estratégico. La empresa se encuentra en una posición idónea para emprender el camino de crecimiento, posicionamiento y diferenciación dentro del entorno del comercio electrónico y de la venta online.

Goodbuy Iberia lucha por convertirse en una fuente confiable de productos bien diferenciados, apostando por la mejora continua en aspectos como la calidad, el servicio al cliente, la innovación de productos y la eficiencia en costes. Estas acciones

contribuyen no solo a consolidar su posición, sino también a mantener a sus competidores directos en constante adaptación, lo que refuerza su posicionamiento ofensivo.

Sin embargo, esta estrategia ofensiva se complementa con componentes defensivos y adaptativos, necesarios en un entorno tan competitivo como los marketplaces. La empresa no puede (no debe) competir frontalmente con gigantes en ventas online como Amazon o AliExpress, ya que estos no solo dominan el mercado electrónico, sino que también constituyen los propios canales de distribución de Goodbuy Iberia. Por ello, se adopta una “estrategia del seguidor”, en línea con lo expuesto por Kotler & Keller (2012), señalan que “...en vez de atacar al líder, estas empresas se deben a un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado...”.

Asimismo, la empresa ha demostrado una clara orientación hacia la innovación y el crecimiento sostenido; en el análisis DAFO y su posterior transformación en el análisis CAME refuerzan esta visión. La fortaleza operativa, la capacidad de adaptación y la visión estratégica orientada al cliente permiten que la empresa no solo enfrente con éxito los desafíos actuales, sino que también aproveche la oportunidad con visión de futuro. Al mismo tiempo, se identifican debilidades que deben corregirse —como una mayor dependencia de terceros o la necesidad de consolidar productos de marcas propias—, pero que, lejos de frenar su crecimiento, ofrecen un punto de partida para la mejora continua.

En conclusión, Goodbuy Iberia está adoptando una estrategia ofensiva moderna e inteligente, centrada en la diversificación, la expansión progresiva, la generación de valor a través de alianzas estratégicas y el aprovechamiento de datos para la toma de decisiones. Todo ello sustentado en una actitud proactiva y flexible que le permite consolidarse dentro del competitivo comercio electrónico de venta online en las plataformas más reconocidas de marketplaces.

Bibliografía.

- Amazon.com, Inc. (13 de Mayo de 2025). *Amazon Brand-registry*. Obtenido de Amazon.es: <https://sell.amazon.es/brand-registry>
- Abreu J, .. L. (2014). *El método de la investigación Research Method*. Daena: International journal of good conscience,.
- Agencia Tributaria del Gobierno de España. (2025). *Agencia Tributaria*. Obtenido de sede.agenciatributaria.gob.es/: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/todas-gestiones/impuestos-tasas/declaraciones-informativas/modelo-238-decl_____informacion-parte-operadores-plataformas/preguntas-frecuentes/presentacion-modelo-238.html?faqId=fc586ddf6bd7d810VgnVCM100000dc381e0a
- Alimarket. (Enero de 2018). Admea se alía con Pitma para distribuir 'Schneider' en España y Portugal. Madrid, Comunidad de Madrid, España. Recuperado el 2025 de Mayo de 04, de <https://www.alimarket.es/electro/noticia/266757/admea-se-alia-con-pitma-para-distribuir--schneider--en-espana-y-portugal>
- Amazon Business. (01 de Junio de 2025). *Business.amazon.es*. Obtenido de Amazon.es: <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came>
- Amazon.com. (2025). *amazon*. Obtenido de <https://vender.amazon.com.mx/sellerblog/que-es-marketplace?>
- Andreea, P. (2021). *vtex.com*. Obtenido de A guide to the many types of marketplaces: <https://vtex.com/en/blog/strategy/types-of-marketplaces-guide/>
- Arias, A. M. (2013). *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*. (C. I. Platform, Ed.) IT Campus Academy. doi:https://books.google.es/books?id=AijcCgAAQBAJ&dq=posicionamiento+seo+y+sem&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Arteaga Godoy, D. M., Zárate Negrete, L. E., & Acosta Castillo, M. G. (2023). MARKETPLACES COMO ESTRATEGIA DIGITAL EN LAS MIPYMES. En M. B. Flores Romero, & G. S. Federico, *Dirección estratégica y su impacto en el desarrollo de la empresa de clase mundial* (1era Ed. ed.). Morelia, Mexico: Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM) y. doi: 2010/13507-2015/13507.
- Avilés Hernandez, B. (13 de Mayo de 2025). *Doofinder.com*. Obtenido de Marketplace: qué es, tipos y 6 ejemplos: <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-un-marketplace#:~:text=Los%20que%20venden:%20las%20empresas,los%20usuarios%20con%20atractivos%20descuentos.>
- Bakos, Y. (1998). *A Strategic Analysis of Electronic Marketpalces*. Obtenido de JSTOR: <https://pages.stern.nyu.edu/~bakos/stratemkts.pdf>
- Barómetro de Particulares 2023 Mastercard. (2 de Abril de 2024). El 50% de los españoles pagó con su móvil en 2023 frente al 29,7% que lo hacía en 2022.

- Madrid, Comunidad de Madrid, España. Obtenido de <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/>
- Berenguel, A. (07 de 2022). *Análisis de la percepción de la compra online de productos locales en función del tipo de web (e-commerce local vs. E-marketplace)*. Obtenido de Universidad de Almería: <https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/14783/BERENGUEL%20TORRES%2c%20ADRIAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. España: ESIC. Obtenido de 9788473565035, 8473565037
- Casado, I. (13 de mayo de 2025). 2.ª reunión de avance TFM. (A. G. Daberkow, Entrevistador)
- Casado, I. (13 de Mayo de 2025). Funcionamiento de la empresa Goodbuy Iberia en el comercio electrónico. . (A. Galan, Entrevistador)
- club.inusual.com. (4 de Abril de 2019). *Como LEGO usó la innovación para sobrevivir y reinventarse*. Obtenido de club.inusual.com: <https://club.inusual.com/c/articulos/como-lego-uso-la-innovacion-para-sobrevivir-y-reinventarse>
- Consejo de la Unión Europea. (2021). *DIRECTIVA (UE) 2021/514 DEL CONSEJO*. Diario Oficial de la Unión Europea. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2021/104/L00001-00026.pdf>
- Corrot, P., & Nussenbaum, A. (2023). *The Online Marketplace Advantage: Sell More, Scale Faster and Create a World-Class Digital Customer Experience*. Reino Unido: Wiley.
- Dossier Corporativo GBI. (2025). *Dossier Corporativo, Goodbuy Iberia*. España: S/N.
- Enrique Dans, & Allen, D. B. (2002). *B2B E-Marketplaces: Percepcion de la propuesta de valor en un mercado incipiente*. Obtenido de Inter Organization Information Sharing Systems: https://www.researchgate.net/profile/Dans-Enrique/publication/5013644_B2B_e-Marketplaces_PercepciAn_de_la_Propuesta_de_Valor_en_un_Mercado_Inciciente/links/00b49525267e497c02000000/B2B-e-Marketplaces-PercepciAn-de-la-Propuesta-de-Valor-en-un-Mercado-Incipiente
- Escobar, B. T. (2024). Análisis PESTEL como estrategia de crecimiento en la microempresa Grupo Viritam SA de CV en Tapachula, Chiapas. Tapachula, Chiapas, Mejico. Obtenido de <http://148.222.11.200/jspui/bitstream/123456789/4272/1/07041017%20Blanca%20Estela%20Tamayo%20Escobar%20-%20Blankis%20Tamayo.pdf>
- Gestores Madrid.org. (2025). *Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid*. Obtenido de <https://www.gestoresmadrid.org/>: <https://www.gestoresmadrid.org/hacienda-plataformas-colaborativas-venta-segunda-mano/>
- Gonzales, T. G., & López A. (2016). *La definición de los objetivos de la investigación*. Obtenido de https://bib.us.es/educacion/sites/bib3.us.es.educacion/files/poat2016_2_3_2_objetivos_de_investigacion.pdf

- Goodbuy Iberia. (2025). *www.goodbuy.es*. Obtenido de <https://www.goodbuy.es/los-datos-del-canal-online/>
- Halligan, B., & Dharmesh, S. (2010). *Inbound marketing : get found using Google, social media, and blogs*. Nwe Jersey, EEUU: Wiley, Hoboken. doi:9780470550427,
- Hamui, M. (120 de Diciembre de 2024). <https://mhaconsulting.mx>. Obtenido de MHA Consulting: <https://mhaconsulting.mx/blogs/blog-mha/marketing-de-contenidos-y-seo-como-se-complementan-en-una-estrategia-digital>
- HubSpot. (05 de Junio de 2022). *HubSpot, Inc*. Obtenido de https://blog.hubspot.com/:https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr?__hstc=112771675.8bb0639116acc80c6d58fe5a4de23927.1749048153693.1749048153693.1749048153693.1&__hssc=112771675.1.1749048153693&hsfp=1530913097
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, Comunidad de MAdrid, Spain: Bubok Publishing. doi:8468552852, 9788468552859
- IAB Spain. (Mayo de 2025). *Estudio de Redes Sociales 2025*. Obtenido de <https://iabspain.es/>
- ICEX España. (2025). *ICEX España Exportación e Inversiones*. Obtenido de emarketservice: <https://www.emarketservices.es/es/quienes-somos/preguntas-frecuentes/conecta/que-son-los-mercados-electronicos-o-marketplaces>
- Juárez Cañas, M. (23 de Septiembre de 2024). El papel de los Marketplaces en la economía digital. Valladolid, Castilla y León, España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/71311/TFG-J-654.pdf?sequence=1>
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Almuzara.
- Kloter, P., Kartajana, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma Tu Estrategia para Atraer Al Consumidor Digital* (Coleccion Axccion Empresarial ed.). EEUU: Almuzara. doi:9788416894857
- Koh, E., & Owen, W. (s.f.). *Descriptive Research anda Qualitative Research, Introduction to Nutrition and Health Research*. Springer.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th Edition ed.). México: Prentice Hall. doi:9780132102926
- London school of desing and marketing. (febrero de 2024). *La Evolución del Marketing de Atracción: Un Enfoque Centrado en el Cliente*. Obtenido de <https://lsdmlondon.com/:https://lsdmlondon.com/es/sin-categorizar/the-evolution-of-inbound-marketing-a-customer-centric-approach/>
- Madrigal-Moreno, F. (2024). Comportamiento del consumidor: cambios y tendencias en la sociedad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 651.
- Marketing agency in Madrid. (09 de Junio de 2025). TOFU, MOFU y BOFU: Las etapas del embudo de ventas y marketing. Madrid, Comunidad de Madrid, España. Recuperado el 09 de Junio de 2025, de <https://mbudo.com/es/blog/tofu-mofu-y-bofu-las-etapas-del-embudo-de-ventas-y-marketing>

- Marketplace Pulse. (December de 2024). Marketplace Pulse in review 2024. (J. Kaziukénas, Ed.) *Marketplace Pulse in review 2024*, 81. Recuperado el 29 de Mayo de 2025, de www.marketplacepulse.com/.
- Marketplace Pulse. (2024). *Marketplace pulse. Year in review 2024*. Estados Unidos de America (EEUU): Propia.
- MediaMarkt. (11 de Junio de 2025). <https://mediamarktsaturn.com/>. Obtenido de [mediamarktsaturn.com](https://mediamarktsaturn.com/company/about-us): <https://mediamarktsaturn.com/company/about-us>
- Ministerio de Hacienda, Boletín Oficial del Estado. (01/02/2024). (BOE), *Boletín Oficial del Estado, Real Decreto 117/2024*. Ministerio de Hacienda. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-1771>
- Morales, N. .. (2015). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Obtenido de Recuperado.: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria>.
- Moreira J., A., & Dominguez, H. (2018). *ESTRATÉGIAS DE INBOUND MARKETING APLICADAS A UM MARKETPLACE*. Obtenido de Revista Científica Doctum: Multidisciplinar 1: <file:///C:/Users/andre/Downloads/175-575-1-PB.pdf>
- Nuance Communications, Inc. (2019). Interacción Onicalan con el Cliente, Chatbots y asistentes vituales. *Fracasos de los Chatbots: 6 razones por las que fallan y como arreglarlos*. EEUU. Obtenido de https://www.nuance.com/content/dam/nuance/es_es/collateral/enterprise/ebook/eb-chatbot-fixes-and-fails-es-es.pdf?srsltid=AfmBOoqlcvZlh5lgxKUpGhOgHBxZUxRutVWbpqcZBP3cwl0oINPvCFuB
- Olmedo, F., Natalia , P., & Olmedo, F. A. (2004). *Estrategia Magazine*. (S. Administrativa, Ed.) Mexico: CECSA.
- ONTIS, O. N. (2024). *Compras online en España B2C, Edición 2024 - Datos 2023*. Obtenido de <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-12/comprasonlineenespanab2c2024.pdf>
- Presentación Corporativa GBI. (2025). *Presentacion Corporativa, Goodbuy Iberia*. Torrelavega: S/N.
- Presentación Goodbuy Iberia 2024. (2024). *Presentación GBI 2024*. Torrelavega, Cantabria.: Elaboracion propia.
- Quintanal D., J., Trillo M., M. P., & Goig M., R. M. (2021). La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo. En J. Quintanal D., *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo* (pág. 120). Madrid: UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. En *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* (pág. 365). Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. doi:ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU3
- Revella, A. (2015). *Buyer Persona: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Zambrano, B. A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. (Universidad Católica Andrés Bello ed.). España: Universidad Católica Andrés Bello. doi:9789802444502

Zonamovilidad. (19 de Enero de 2019). *Entrevista a Israel Casado director ejecutivo de Shneider Iberia*. Recuperado el 04 de Mayo de 2025, de www.zonamovilidad.es: <https://www.zonamovilidad.es/tag/israel-casado>