



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, ICADE

# **NEGOCIOS ONLINE: LAS CLAVES DEL ÉXITO**

Autor: Álvaro de Prada Martínez

Director: Carlos Ballesteros García

Madrid

Junio de 2015

ÁLVARO  
DE PRADA  
MARTÍNEZ

**NEGOCIOS ONLINE: LAS CLAVES DEL ÉXITO**



# INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Objetivos y metodología.....	4
1.2 Estado de la cuestión.....	4
1.3 Estructura.....	6
2 NEGOCIOS ONLINE: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ¿Qué son?.....	7
2.2 Tipos de negocio online.....	8
2.2.1 SEO/SEM.....	9
2.2.2 Comercio electrónico.....	11
2.2.3 Negocios basados en publicidad.....	13
2.2.4 Negocios online basados en marketing de afiliación.....	18
2.2.5 Venta de servicios a empresas o particulares.....	20
2.2.6 Apps.....	21
2.2.7 Plataformas online de economía colaborativa.....	22
3 LAS CLAVES DEL ÉXITO.....	25
3.1 Introducción.....	25
3.2 Análisis de ejemplos reales de éxitos y fracasos.....	25
3.3 Elaboración de las claves del éxito.....	34
4 CREANDO UN PLAN DE NEGOCIO ONLINE .....	41
4.1 Qué es el modelo CANVAS.....	41
4.2 Beneficios del modelo CANVAS.....	42
4.3 Plan de negocio: WePlay.....	43
4.4 Las claves del éxito en WePlay.....	49
5 CONCLUSIONES .....	52
6 BIBLIOGRAFÍA.....	54

# **Resumen / Abstract**

El siguiente trabajo busca comprender el funcionamiento de las empresas online y realizar un análisis de las mismas, tratando de obtener con esto unas características comunes que los negocios online exitosos comparten. Estas características serán analizadas para desarrollar los puntos clave a tener en cuenta en la creación de una empresa online, definiendo a estas características como “Las claves del éxito” de los negocios online. Estas claves buscan reducir las probabilidades de fracaso de las Startups que guardan relación con el campo de internet.

**Palabras clave: Negocio online, empresa online, internet, claves de éxito, web**

*The following paper seeks to analyze how the online business works. By doing this, it is expected to get the common characteristics that the successful online businesses share. These features will be analyzed to develop the key points to consider when creating an online business, creating with this "The keys to succeed" of online business. These keys aim to reduce the likelihood of failure of internet startups.*

***Keywords: Online business, online company, internet, keys to succeed, web***

# **Introducción:**

- **Objetivos y metodología:**

El principal objetivo del trabajo de investigación académica que se presenta, de definir averiguar si existe una serie de características fundamentales que todas las empresas online de éxito comparten, construyendo con esto el apartado teórico de “Las Claves del Éxito”.

Para la construcción de dicho apartado, se realizará un análisis de distintas empresas online de éxito, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, así como se analizarán también empresas online cuyo éxito no pudo ser una realidad y como consecuencia tuvieron que cesar sus operaciones y cerrar, comprobando con el análisis de éstas la ausencia de las características fundamentales para el éxito que se extraerán de las empresas online cuyo triunfo sí es un hecho.

Sin embargo, para poder analizar estas empresas online, se hace necesario aportar un marco teórico previo sobre este tipo de empresas y su funcionamiento y características principales que las diferencian del resto de empresas, de manera que se pueda comprender con facilidad el funcionamiento de empresas online concretas.

Por último, se elaborara un plan de negocio abreviado sobre una empresa de carácter online que tratará de incluir el mayor número de características que se hayan definido anteriormente como “claves de éxito”. Finalmente se contrastará en lo teóricamente posible si este plan de negocio consta de viabilidad o no.

- **Estado de la cuestión:**

En los últimos años, con el inicio de la crisis socio económica, muchas han sido las personas que han optado por emprender un negocio, buscando una alternativa a la falta de oferta laboral, o simplemente porque han visto una oportunidad de negocio y se han decidido por comenzar una Startup que han considerado que podría alcanzar el éxito.

Muchas de estas Startups que han ido naciendo en los últimos años están relacionadas con el mundo de internet.

Sin embargo, no todas las Startups han conseguido triunfar con el paso de los años. Un estudio llevado a cabo en Estados Unidos en el año 2013, recoge los porcentajes de empresas de distintos campos que han conseguido mantenerse en pie con el paso de los años. Estas cifras muestran que por lo general, el porcentaje de empresas que logran triunfar es mucho menor que el de empresas que se ven obligadas a desaparecer por su falta de éxito. (Staff, 2013)

Además, la tasa de supervivencia de los cinco primeros años de las Startups en 1995 era del 50%, mientras que en el año 2010 esta cifra se redujo sensiblemente al 47%. El estudio también muestra tanto los modelos más propensos al fracaso, como las mejores industrias para empezar un negocio. Mientras que los más propensos al fracaso eran negocios tradicionales como restaurantes, negocios de venta directa o consultorías, aquel tipo de empresa con mayor probabilidad de éxito para comenzar un negocio son según el estudio los Comercios Electrónicos o E-commerce, con una proyección de aumento de los ingresos de 2012 a 2017 del 52%. Al igual que el E-commerce, las empresas dedicadas a las publicaciones en internet, como los blogs, tienen una proyección de aumento de los ingresos entre 2012 y 2017 del 110%, estimando que este tipo de negocios generará 64.000 millones de euros en el año 2017. Por último, el estudio también reflejó que los juegos para dispositivos móviles también forman parte de una industria con proyecciones positivas de futuro, aumentando los ingresos entre 2012 y 2017 en un 173%. (Staff, 2013).

Sin embargo, las cifras globales de éxito de Startups no son tan alentadoras. En España por ejemplo, según un estudio elaborado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la red sobre emprendimiento más importante a nivel mundial (Emprendedores, 2013), solo 8,4 proyectos de cada 100 superan los 3,5 años de actividad. El estudio constata que ha habido un aumento notable de emprendedores en los últimos años, pero la tasa de éxito de los proyectos de emprendimiento se ha visto reducida. (GEM, 2014)

Por lo tanto, podemos comprobar como por un lado la tasa de éxito global de Startups en los últimos años ha disminuido, pero sin embargo, el éxito de las Startups relacionadas con internet como E-commerce, Apps y otras, ha aumentado. Por lo tanto es posible

afirmar que el campo de los negocios online consta de una mayor capacidad de éxito que otro tipo de Startups.

Por todo lo explicado, se considera importante investigar y analizar todo lo relacionado con los negocios online en busca de aquellas características que comparten aquellos que han triunfado, para tratar así de establecer unas pautas que o claves de éxito que contribuyan a aumentar la probabilidad de éxito de una empresa online.

- **Estructura del trabajo:**

El trabajo expuesto a continuación estará estructurado en tres partes.

La primera parte será un marco teórico en el que se explicaran en profundidad las empresas online y todo lo que esté relacionado con ellas y su funcionamiento, así como se establecerá una clasificación de los distintos tipos de empresas online.

En segundo lugar, en el apartado de “Las Claves del Éxito”, se llevara a cabo un análisis de distintas empresa para averiguar si existen unas características fundamentales que definen a todo negocio online de éxito.

Por último, se llevara a cabo un breve plan de negocio online que buscará incorporar en el mismo todas las claves a las que se haya llegado en el apartado anterior, buscando así desarrollar teóricamente un plan de negocio online viable.

# Negocios Online: Marco teórico

- **¿Qué son?**

En este capítulo se va a tratar de definir y conceptualizar lo que se conoce como empresas online. El siguiente marco teórico trata exponer en profundidad todas las características que definen una empresa online, de manera que se pueda entender el funcionamiento de las mismas y así poder analizar una serie de empresas online con una base teórica, y poder así hallar una serie de características comunes a todas aquellas empresas online de éxito.

Según el profesor Paul Beynon-Davies de la Universidad de Cardiff define las empresas online como aquellas empresas en la que se aplican las tecnologías de la información y la comunicación, o TIC (Beynon-Davies, 2004).

Además, se hace necesario explicar un tipo de empresa online que en la actualidad está cobrando mucha fuerza, y de la cual también se analizaran casos reales para obtener de estas también aquellos puntos clave que pueden influir en el éxito de una empresa online. Este tipo de empresa online recibe el nombre de empresa 2.0 debido a la inclusión en ellas de un componente social. Como se ha comentado, en la actualidad las empresas 2.0 están cobrando mucha importancia. Estas se definen como aquel tipo de empresas que hacen uso de plataformas de software social dentro de la propia empresa, o entre empresas y sus socios o clientes (McAfee, 2009). Por lo tanto se trata de aquellos negocios online que incorporan un componente social (2.0) a su funcionamiento.

Con la definición dada por Andrew McAfee se hace preciso explicar un concepto muy relacionado con las empresas 2.0; software social. Este software social es la clave de muchos de los negocios online más conocidos y de más éxito. Ejemplos como Wikipedia, Facebook, LinkedIn y muchos otros basan su modelo de negocio en software social. Esto quiere decir que sus webs (y su negocio) funcionan gracias a los aportes que la sociedad hace en ellos. Los usuarios de estas webs tienen la posibilidad de crear fácilmente contenidos en las mismas. En Wikipedia por ejemplo, usuarios de todo el mundo aportan sus conocimientos creando una enciclopedia social global. Las redes sociales son también claro ejemplo del uso de este software social. Algunas de las que ya hemos mencionado antes, Facebook o LinkedIn, son un claro ejemplo de red social, una forma muy común de empresa 2.0. El funcionamiento básico de estas redes sociales consiste en la creación de perfiles por parte de



los usuarios. La red social funciona como mecanismo de unión de estos usuarios poniéndolos en contacto de distintas formas, ya sea mediante la creación de formas de compartir contenidos multimedia, como fotografías en el caso de Facebook, o reuniendo en una sola web a todo tipo de trabajadores creándose así una red social del entorno laboral, como es el caso de LinkedIn.

La definición de negocios 2.0 explicada fue dada por *Andrew McAfee*, quien actualmente es el director asociado del *Center for Digital Business*, que forma parte de la escuela de negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). El autor en su libro argumenta que no estarán incluidas dentro de esta definición la mayoría de las empresas corporativas que poseen una intranet. A su vez considera que tampoco deben incluirse bajo esta definición a empresas como YouTube o Wikipedia ya que los contenidos están dirigidos a individuales y no a empresas. Sin embargo en este trabajo sí se considerará a este último grupo de empresas mencionado como empresa 2.0, argumentado por la posibilidad que tienen las empresas de crear contenido corporativo en ellas, en la mayoría de ocasiones publicitario, como por ejemplo mediante la creación de un canal de YouTube por parte de una empresa en la que se publicarán videos promocionales.

- **Tipos de Negocios Online:**

El campo de los negocios online es muy amplio y abarca muchos tipos de empresas. A la hora de establecer unas pautas claves en los negocios online que contribuyan al éxito de los mismos, se hace necesario un análisis de negocios de distintos tipos, dentro del campo online. Por ello, a continuación se realizará un estudio en profundidad de los distintos tipos de negocios online que existen, a fin posibilitar el entendimiento del funcionamiento de cada uno de ellos, para posteriormente realizar un análisis de distintos tipos de negocios online real que sea capaz de mostrar puntos clave a la hora de tener éxito en el campo de las empresas online.

Como ya se ha explicado, existen numerosos tipos de negocios online. No existe una clasificación única para este tipo de empresas debido a la gran variedad existente y a las múltiples formas de categorizarlas. El criterio que se utilizará en este trabajo será la forma que cada una de estas empresas tiene de generar ingresos. (Scipion, 2011)

Por ello serán agrupados en seis conjuntos distintos:

- Comercio electrónico
- Negocios basados publicidad
- Negocios basados en marketing de afiliación
- Negocios venta de servicios
- Apps
- Plataformas online de economías colaborativas

Por último, antes de comenzar a explicar los diferentes tipos de negocio online que podemos encontrar, se hace necesario explicar dos conceptos de mucha importancia en los negocios de este tipo; SEM y SEO.

- **SEO:**

Este concepto puede en ocasiones ser un factor clave de éxito para una empresa online, y por ello se explica a continuación su significado y funcionamiento. Como ya se mostrará más adelante en el apartado de investigación en el que se analizarán distintas empresas online, el SEO está presente en todas ellas, y es importante invertir tiempo y otros recursos en el a fin de aumentar las probabilidades de éxito.

Sus siglas hacen referencia a las palabras Search Engine Optimization, o traducido al español, Optimización de Motores de Búsqueda, y puede ser entendido como el posicionamiento natural de una web en un motor de búsqueda (Navarro & Agulló, 2013). Esto hace referencia a la capacidad de una página web de ser mostrada entre los primeros resultados en un motor de búsqueda cuando se haga una búsqueda relacionada. Por ejemplo, en el caso de Amazon (ejemplo de tienda online en masa), el SEO sería la capacidad que tiene de aparecer entre los primeros resultados de Google cuando un individuo realice una búsqueda relacionada, como puede ser buscar los términos “tienda online”. Existen distintas formas de conseguir esta optimización y no es necesario pagar por el SEO si se comprenden estos mecanismos que ayudaran a que una página aparezca antes que el resto. Sin embargo, el SEO requiere ser actualizado si se desea mantener un buen posicionamiento. Por ello existen empresas especializadas en este tipo de servicios, y en este caso si será un servicio de pago. (Dewey, 2015)

- **SEM:**

Por su parte, el SEM (Search Engine Marketing, o en español, Marketing en Motores de Búsqueda), también es importante en cualquier empresa online como forma de publicidad en buscadores de internet. Nuevamente, la mayoría de las empresas online que se analizarán más adelante, y por ello es preciso explicar este término y sus implicaciones.

A diferencia del SEO, el SEM sí se trata en todo momento de un servicio de pago. El SEM consiste en posicionar en un motor de búsqueda enlaces patrocinados a una web determinada cuando se realiza una búsqueda relacionada con dicha web. En Google, el SEM son aquellos enlaces que aparecen al principio o en el lateral de la búsqueda y que suelen aparecer junto con una etiqueta en la que se lee “Anuncio”. Al tratarse de una forma de anunciarse, el SEM si es servicio de pago. (Wenyu Dou, 2010)



*Fuente: Elaboración propia 1*

Tras haber explicado la finalidad y funcionamiento del SEO y SEM, a continuación se razonará cada uno seis distintos grupos en que se puede agrupar a una empresa online, explicando también los diferentes tipos de negocios que se incluye en cada uno de estos grupos, a fin de simplificar la comprensión del funcionamiento y análisis que se hará de este tipo de empresas online más adelante.

## **1. Comercio Electrónico (E-commerce):**

Consiste en la venta de productos o servicios a través de internet. El comercio electrónico puede ser ampliamente definido como la realización de la comunicación empresarial y las transacciones a través de redes y por medio de computadoras. En concreto, el comercio electrónico es la compra y venta de bienes y servicios, así como la transferencia de fondos, a través de medios digitales (Downing, 2008).

Internet actúa principalmente como un mecanismo que reduce los costes de adquisición de información sobre los productos y los precios de los consumidores. Antes de la aparición y crecimiento del uso de internet, una persona que buscara comprar un televisor, por ejemplo, podría o tendría que haber visitado una o dos tiendas físicas, o incluso más, para comparar precios. Internet, y el comercio electrónico ha conseguido que este proceso de recopilación de información y precios sea mucho más fácil y rápido. Esta teoría sostiene que a medida que más y más minoristas y clientes se han ido uniendo al entorno online, los clientes se han ido volviendo más selectivos. Por ello hoy en el presente será más difícil para un minorista vender productos caros, porque la gente tiene más conocimiento acerca de otras opciones y puede conseguir información y comparativas de precios desde internet. (Goldmanis, Hortaçsu, Syverson, & Emre, June 2010)

El comercio electrónico debería, por tanto, dar lugar a un aumento de la competencia de precios y como consecuencia de esto, debería implicar la reducción en la variación o dispersión de los precios. Los estudios han demostrado la veracidad de esto (The Economist, 2010).

Como ejemplo de esto, el 21 de junio de 2010 Barnes & Noble, una conocida cadena de librerías en Estados Unidos, redujo el precio de uno de los modelos de eBook (o libro electrónico) que comercializaban a aproximadamente 177 euros. En cuestión de horas, Amazon redujo el precio de su producto Kindle, el cual es el eBook creado y comercializado por esta compañía de comercio electrónico a aproximadamente 169 euros. (Forbes, 2013)

Por ello queda patente la importancia creciente que el comercio electrónico está teniendo, no solo a nivel usuario por las numerosas facilidades que aporta a los compradores (rapidez, comodidad de comprar desde casa, acceso a información y comparativas y otras ventajas), sino también por la repercusión que tiene en la economía debido al importante papel que tiene en la competitividad de las empresas y la guerra de precios.

Tras haber analizado la importancia del comercio electrónico en la actualidad, a continuación se expone la subcategorización de éste en base al producto comercializado. (García, 2013)

- **Comercio electrónico de masas:** Son aquellas cuya forma de operar es mediante el almacenaje de diferentes productos y su posterior venta y distribución. Precisan de un fuerte sistema logístico y de una fuerte inversión inicial debido a que deben adquirir los productos, almacenar stock, antes de saber si serán vendidos. Además de la capacidad logística y la inversión inicial, otro aspecto importante en este tipo de empresas es el posicionamiento web. El posicionamiento web es la rapidez y facilidad con la que los clientes o potenciales clientes van a ser capaces de encontrar una web, o dicho en otras palabras, la facilidad para ser visto en internet. Existen varios métodos para mejorar el posicionamiento web. Los dos más conocidos son el SEO y el SEM, ambos centrados en los motores de búsqueda como Google, y que se explicaran más adelante debido a la importancia que ambos tienen en cualquier tipo de negocio online. (García, 2013)

En esta categoría de comercio electrónico de masas incluimos ejemplos como Amazon, eBay, Alibaba y demás tiendas online que comercializan productos ajenos (aunque en el caso de algunas como Amazon también pueden comercializar productos propios, como su libro electrónico Kindle, así como productos ajenos).

- **Comercio electrónico de nicho:**

La diferencia de este tipo de comercio electrónico con el explicado anteriormente es radica en el tipo de producto que se vende. Mientras que las tiendas online en masa pueden vender productos de variadas categorías y marcas, el comercio electrónico de nicho se centra en un segmento específico del mercado. En muchos casos, en este tipo de tiendas web el vendedor y productor son la misma persona. Es decir, la empresa que ha fabricado el producto es la misma que se encarga de venderlo, y este proceso de venta lo lleva a cabo a través de internet, mediante el E-commerce. En los últimos años son muchas las nuevas marcas de ropa que han ido apareciendo. Estas marcas han creado diferentes prendas de vestir, y su principal canal de venta es el E-commerce, de manera que por lo general no disponen de una tienda física donde comercializar su marca. (García, 2013)

En este caso podemos incluir como ejemplos tiendas que comercializan su producto original como Mr. Happiness (marca de ropa), o la tienda electrónica de calzado Nike.

## **2. Negocios basados en publicidad:**

En esta categoría se incluyen la gran mayoría de los negocios online, pues es la forma más viable de hacer que un negocio genere ingresos. La publicidad además puede permitir que los negocios online puedan ser gratuitos siempre que generen una cantidad de ingresos suficiente para que sea posible no tener que exigir un precio al usuario final. Este tipo de modelo de negocio percibe ingresos monetarios cada vez que un usuario entra en la web y hace *click* en un anuncio presente en la misma.

Para comprender bien como pueden los negocios online ser rentable gracias a la publicidad, se hace necesario explicar cómo funcionan los mecanismos más habituales de publicidad utilizados por los negocios online. Es importante explicar estos mecanismos en este trabajo, ya que la monetización de un negocio online a menudo es diferente a la de un negocio tradicional, y por lo tanto, las fuentes de ingresos de los negocios online serán distintas a las tradicionales. La viabilidad económica es indispensable en cualquier tipo de negocio, incluso si se trata de una organización no lucrativa, esta necesitara recibir ingresos de algún lugar para poder subsistir. Por ello, a continuación se explican las formas más comunes de cobro mediante publicidad web, una fuente de ingresos muy común en los negocios online:

- **CPC o Coste Por Click:**

Se trata del modelo de cobro principal utilizado por el servicio de publicidad de Google conocido como Google AdWords. Su funcionamiento es simple; el dueño de una web permite que en su sitio web aparezcan anuncios, y por cada click que un usuario de esta web haga en alguno de dichos anuncios el dueño de la página web recibirá un ingreso. Bajo este criterio de cobro por anuncios también funciona el sistema Facebook Ads, similar al servicio ofrecido por Google AdWords. (Google, 2015)

- **CPM o Coste Por Millar de impresiones:**

En este caso el anunciante pagara a la página web por cada millar de impresiones en la misma, es decir, por cada mil veces que el anuncio haya sido mostrado. El pago por este tipo de publicidad es muy reducido debido a la reducida eficacia que esta publicidad produce, ya que el anuncio puede ser mostrado en una web pero no requiere que el usuario haga click en el anuncio, como es el caso del Coste Por Click explicado anteriormente. Como ejemplo de servicio de este tipo de publicidad se encuentra AdBooth. (Business 2 Community, 2014)

- **CPA o Coste Por Acción:**

En este caso el pago no se efectuara por el mero click en un anuncio, sino que el usuario que lo haga deberá realizar una acción determinada tras realizar dicho click, como puede ser registrarse en la web, completar una encuesta o alguna otra acción determinada. Es cuando el usuario realiza dicha acción cuando el coste por acción se hace válido y por tanto la web que ha incluido el anuncio basado en Coste Por Acción recibirá el correspondiente ingreso. (Business 2 Community, 2014)

Estos tres tipos de pago mediante publicidad web son los más habituales. Sin embargo también ha de ser explicada la forma que los anunciantes tienen de colocar sus anuncios en las diferentes webs. Existen por tanto dos formas de hacerlo:

**Sistema de pujas:**

Este es el sistema más utilizado por los principales servicios de publicidad online como Google AdWords o Facebook Ads. En este sistema los anunciantes establecen una serie de palabras con las que quieren relacionar su anuncio, de modo que cada vez que se realice una búsqueda con los términos elegidos, su publicidad tendrá la posibilidad de ser mostrada. A su vez establecen un precio máximo por el que están si su anuncio es mostrado. En función de las palabras buscadas y del precio máximo establecido por el anunciante y en comparación con el resto de anunciantes que establecieron términos similares para que su anuncio fuese mostrado, se mostrará aquel cuyo precio máximo dispuesto a pagar sea superior. (Google, 2015)

### **Sistema de reserva o patrocinio:**

Se trata de un sistema mucho más simple que el anterior. Este consiste en la puesta en contacto del anunciante directamente con un sitio web concreto que pueda estar relacionado con aquello que se anuncia. Su funcionamiento es comparable a la publicidad de los periódicos, en la que los anunciantes se ponen en contacto con el periódico para incluir un anuncio en el mismo. (García, 2013)

Una vez explicados los mecanismos de la publicidad en internet, a continuación se explicarán algunos de los modelos más típicos cuyo funcionamiento y existencia se basa en los ingresos generados por esta publicidad:

#### **1. Blogs:**

Un blog se puede definir como un sitio Web en el que alguien escribe sobre personales opiniones, actividades y experiencias (Merriam-Webster).

Se trata de uno de los modelos de negocio por internet más explotados. A primera vista los blogs pueden no ser considerados como un negocio, sin embargo casi la totalidad de ellos generan unos ingresos, fruto de la publicidad que en ellos se muestra. Esto no quiere decir que todos los blogs sean creados con motivos lucrativos, ya que existe un gran número de ellos que no buscan obtener ingresos. Sin embargo si existe la posibilidad de hacer de un Blog un negocio gracias a los ingresos que se pueden obtener mediante la inclusión de publicidad en el Blog.

Existen tres de características que pueden definen a un blog. Estas características son las siguientes (LÓPEZ, 2013):

- Se trata de una publicación periódica. Por lo general los blogs se forman por publicaciones cuyo periodo de tiempo es relativamente corto.
- Permiten comentarios de los lectores. Con esto se consigue que se forme una comunidad que gira en torno al blog.



- Un blog tiene un marcado toque personal e informal. Incluso en los blogs profesionales o corporativos creados por las propias empresas, domina un ambiente informal y de carácter más personal y cercano.

## **2. Periódicos digitales:**

Existe una gran variedad de periódicos digitales gratuitos. Este tipo de periódicos digitales basa sus ingresos en la publicidad. Normalmente utilizan los dos tipos de métodos de publicidad explicados anteriormente, es decir, por un lado se muestran anuncios automáticos generados por servicios como Google AdWords o similares, y por otro lado los anunciantes se ponen en contacto con el periódico digital para comprar un espacio en la página donde mostrar su anuncio. (García, 2013)

## **3. YouTube:**

Debido a la viralidad de este medio, en los últimos años se ha visto aumentado el número de usuarios que busca recibir ingresos a través de él. La forma de generar ingresos en este caso varía con respecto a las explicadas anteriormente, ya que los anunciantes pagan a YouTube por anunciarse en esta plataforma, y YouTube a su vez paga a los usuarios que aporten videos los cuales cuenten con un número de visitas elevado para incluir publicidad en ellos. La forma de retribución es parecida al sistema Coste Por Click, pasando a llamarse en este caso Coste Por Visualización. Este modelo consiste en el pago de los anunciantes a YouTube por cada vez que un video promocional es mostrado. Estos videos suelen aparecer antes de que empiece a reproducir el video originalmente seleccionado por el usuario. Se da la posibilidad de saltar el video pasados cinco segundos para evitar que sea una publicidad demasiado intrusiva. De este modo el anunciante solo paga a YouTube si el video se reproduce más allá de los 30 segundos. Por último, YouTube ingresa una parte del pago del anunciante al autor del video donde se ha añadido el anuncio. Debido a este atractivo sistema para generar ingresos por parte de los usuarios de YouTube, el aumento de videobloggers o los conocidos como “Youtubers” ha sido más que considerable. (Diario ABC, 2014)

Como ejemplo de casos de éxito en YouTube podemos encontrar al “Youtuber” chileno llamado “Holasoygerman”, el cual ha llegado a obtener ingresos de 2.4 millones de euros (2.7 millones de dólares) por sus vídeos de humor en los que habla de temas cotidianos (Diario

ABC, 2014). O el canal DisneyCollectorBR, cuyo "youtuber" se dedica a desenvolver de Disney y hablar de ellos, generando con ello un ingreso estimado de entre 1.2 millones de euros a 19 millones de euros al año (The Huffington Post, 2015 ).

#### **4. Megaempresas:**

Se trata de empresas que cuentan con la capacidad de llegar a un gran número de personas. Suelen tratarse de empresas líderes, marcando las tendencias en innovación, publicidad y otras áreas. En esta categoría podemos incluir redes sociales como Facebook, motores de búsqueda como Google, o redes de contenido multimedia como la ya explicada anteriormente, YouTube. (García, 2013)

El concepto de red social se define como aquel servicio en línea o sitio a través del cual las personas crean y mantienen relaciones interpersonales. (Merriam-Webster)

Existen varios tipos de redes sociales, pudiendo ser diferenciadas en función de la finalidad que el usuario tiene en cada una. Por ejemplo, en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter el objetivo principal de sus usuarios es el de socializarse en un entorno alejado de la vida laboral. Sin embargo, en el caso de redes como LinkedIn, ésta se trata de una red social de carácter laboral la cual es usada por sus miembros por motivos relacionados con sus carreras profesionales. También encontramos redes sociales relacionadas con el contenido multimedia en las cuales se pueden incluir nuevamente Facebook o Instagram, pero en la que destaca la ya explicada empresa YouTube en la que los usuarios comparten contenido digital en formato de video. (García, 2013)

### **3. Negocios online basados en el Marketing de Afiliación:**

Se trata de negocios cuya fuente de ingresos principal proviene de la promoción de productos de terceros, recibiendo por ello una comisión, que generalmente es un porcentaje del precio del producto promocionado. A pesar de ser un modelo de negocio online menos conocido que el resto, se encuentran muy expandidos en internet debido a la gran variedad de programas de afiliación existentes, entre los que destacan Amazon, Apple, El Corte Inglés y muchos otros más. (Scipion, 2011)



**Fuente: Amazon.com**

Como ejemplo, a continuación se analiza el programa de afiliación de la web de comercio electrónico Amazon. Como ya hemos dicho, estos programas consisten en promocionar productos de terceros, en este caso del portal de venta Amazon, a través de páginas externas a Amazon. Si un producto de Amazon es vendido a través de esta publicidad externa, Amazon puede llegar a pagar más de un 10% del precio del producto por haberlo publicitado.

Mediante enlaces personalizados, Amazon es capaz de saber si el producto ha sido vendido gracias a algún miembro de su programa de afiliados. Es decir, los afiliados proporcionan a través de páginas externas a Amazon enlaces que redirigen a dicha web de comercio, y si finalmente se realiza la compra, Amazon sabrá que ha sido realizada gracias a uno de sus afiliados, y se producirá la correspondiente compensación económica.

Los ya explicado Blogs pueden incluirse en esta categoría ya que muchos de ellos obtienen ingresos tanto mediante la publicidad como mediante la promoción de productos de terceros y el uso de los programas de afiliación. También muchas son un ejemplo de esto los buscadores de reservas como Kayak, Booking o SkySkanner, dedicados a la búsqueda y reservas de servicios de viajes como vuelos u hoteles, o también comparadores de servicios,

como el comparador de seguros Rastreator. Todos ellos obtienen gran parte de sus ingresos gracias a los programas de afiliación.

Por último, a continuación se explicara un tipo de negocio online basado en el marketing de afiliación que es poco conocido, pero no por ello son menos interesantes.

### **1. Negocios Online Pasivos:**

Como ya se ha dicho, son poco conocidos pero no por ello menos interesantes. Reciben el atributo de pasivo debido a que son capaces de generar ingresos de forma casi autónoma. Esto quiere decir que requieren de un trabajo y dedicación para ser creados y puestos en marcha, pero una vez hecho esto, solo requerirá ser actualizados y mantenidos cada cierto tiempo, mientras que el resto del tiempo no precisan de atención y son capaces de seguir generando ingresos económicos. (Alegre Á. , 2013)

La forma más común de construir un negocio online pasivo es a través de los ya explicados programas de afiliación que muchas portales de venta online ofrecen.

Un interesante ejemplo de Negocio Online pasivo es la web “vivalmaximo.net”. Su autor, un joven español que dejó su empleo en Microsoft para llevar a cabo este proyecto. A éste negocio dedica menos de una semana al mes y con el obtiene unos ingresos mensuales que de media son superiores al salario medio de España, tal y como demuestra en su web. La metodología de sus negocios pasivos online consiste en la búsqueda de nichos de mercado. Realiza estudios buscando cuales son algunas de las palabras más buscadas en el buscador Google sobre productos, como por ejemplo la palabra “eBook”, y una vez descubre un nicho de mercado sobre el que trabajar, pasa a crear una página web simple sobre dicho producto. Sin ir más lejos, una de sus páginas recibe el nombre de “comprarebookya”. En ella se muestra una completa comparativa y análisis de los eBooks disponibles en el mercado, proporcionando un enlace de compra de todos ellos. Dicho enlace es parte del programa de afiliación de Amazon, y por cada compra realizada gracias a su web, él recibe un ingreso monetario. (Alegre Á. , 2013)

Sin embargo, la parte complicada de sus negocios pasivos no es la de la realización de las comparativas, ya que esta parte la subcontrata a escritores FreeLancer. La parte a la que más tiempo dedica es a la de Posicionamiento Web es decir, los ya explicados SEO y SEM. Una vez hecho esto, aquella persona interesada en comprar un eBook y con dudas

sobre cual comprar tiene una gran posibilidad de acabar en su web y de realizar la compra a través de la misma. (Alegre Á. , 2013)

#### **4. Venta de Servicios a empresas o particulares.**

Se trata de un modelo de negocio tradicional que ha sido llevado al mundo online. De este modo, una empresa online ofrece servicios que guardan relación con internet a otras empresas o a particulares. Estos servicios aportan un valor añadido a los clientes a los que se ofrecen. De forma sencilla, se trata de replicar el modelo de negocio de venta de servicios tradicionales, al mundo online.

Algunos de los ejemplos de este tipo de modelo de negocios online son los expuestos a continuación:

##### **1. Servicios de almacenamiento en la nube:**

Se trata de un servicio de almacenamiento de datos en la red. Los datos son almacenados en servidores de terceros, estando a disposición del usuario en cualquier equipo que tenga la capacidad de conectarse a internet para poder acceder a dichos datos. Este tipo de empresas cuentan con un sistema de servidores de alta capacidad de almacenaje, y cuya capacidad de almacenamiento es puesta a disposición de terceros por un precio, y con el compromiso de poder acceder a todo lo que se almacene en sus servidores desde cualquier equipo con conexión a internet en cualquier momento de forma ininterrumpida. (Scipion, 2011)

Algunos ejemplos conocidos de este tipo de negocio son Dropbox o iCloud.

##### **2. Servicios personalizados:**

En este caso una empresa especializada en algún campo online pone a su disposición sus conocimientos y habilidades sobre dicho campo a terceros, ya sean empresas o particulares.

Existen numerosos ejemplos de servicios personalizados en internet. Algunos de los ejemplos que se pueden encontrar son:

- **Servicios de programación informática:**

Cada vez es más común que empresas tradicionales decidan aumentar su presencia en internet. El problema de muchas de ellas es la falta de un departamento especializado dedicado a este propósito. Por ello existe la opción de subcontratar estos servicios de programación informática a empresas especializadas. Mediante estos servicios, la empresa tradicional tiene la posibilidad de crear una página web profesional, lo cual es una opción prácticamente indispensable para toda empresa en la actualidad debido al gran aumento del uso de internet en las últimas décadas. Profesionales del sector informático con conocimientos de programación ofrecen sus servicios para crear páginas web, aplicaciones móviles, u otro tipo de servicio que requiera de programación informática.

- **Servicios de SEO:**

Como ya se ha explicado anteriormente, el SEO hace referencia a la optimización de la visibilidad en motores de búsqueda como Google. Además de una serie de conocimientos necesarios para desempeñar las labores de SEO, esto requiere de un mantenimiento rutinario. Por este motivo existen profesionales dedicados al SEO que prestan sus servicios a cualquier empresa o particular que busque una mayor visibilidad de su página web o blog en los principales motores de búsqueda. (Navarro & Agulló, 2013)

## **5. Apps:**

Hacen referencia a las aplicaciones informáticas. Han visto su fase de gran crecimiento con la aparición de la App Store, en la que cualquier persona ajena a Apple puede publicar una aplicación y obtener ingresos económicos. La persona que publica la app puede haberla creado en base a sus propios conocimientos informáticos, o haber subcontratado los servicios de programación a terceros. El método de compensación que Apple utiliza es simple; la persona que publica la app recibe el 70% de los ingresos generados por la misma, mientras que Apple recibe el 30% restante.

Existen muchas formas de monetizar una app. La primera es hacer que la app sea de pago, es decir, que para instalar la app necesites comprarla a través de la AppStore. La segunda manera es incluir publicidad dentro de la aplicación, con la cual se reciben unos ingresos

por cada vez que se pulsa en ella. Por último existe la opción de monetizarla mediante las compras dentro de la aplicación. (Apple, 2015)

Además de la AppStore, existen más tiendas de otras compañías, como Google y su tienda Google Play, cuyo funcionamiento es similar al que ya hemos explicado de la AppStore de Apple.

Como ejemplo de éxito de este tipo de aplicaciones podemos citar el juego “Clash Of Clans,” disponible tanto en la AppStore de Apple como en Google Play y que en el año 2013 multiplico su beneficio bruto por ocho con respecto al año anterior, consiguiendo un EBITDA de 349 millones de euros. (El Economista, 2014)

## **6. Plataformas online de economía colaborativa:**

El creciente aumento de las plataformas online de economía colaborativa hace que puedan incluirse en la clasificación de empresas online. A pesar de existir modelos de economía colaborativa que no son negocios online, este punto se centrara en aquellas plataformas online de economía colaborativa. Como ya se ha dicho antes, se trata de un modelo de negocio que está cobrando fuerza en los últimos años gracias al aumento del uso de internet, que ha permitido que este tipo de negocio online sea posible. En este modelo de negocio, Los activos infrautilizados como casas, coches, dinero y otros, son puestos a disposición de terceros con el fin de sacarle una rentabilidad, o incluso de forma altruista. Las nuevas tecnologías permiten la creación de redes sociales donde sus usuarios pueden interactuar de forma masiva. De esta forma se van construyendo grandes bases de datos que contienen toda la información necesaria para la construcción de estas plataformas de economía colaborativa y que son actualizadas de forma instantánea. (Alegre J. , 2014)

Como ejemplos reales encontramos las siguientes empresas:

- **BlaBlaCar:** Quizás sea el modelo de economía colaborativa que más se conoce en España por el increíble éxito que ha tenido desde que empezó a operar en nuestro país. Este negocio permite reducir costes de transporte en los viajes al poner en contacto a personas que se dirigen al mismo destino y que disponen de espacio para pasajeros en sus coches. De este modo el conductor y dueño del coche reduce sus

gastos de viaje, y los pasajeros que van con él pueden permitirse viajar a un precio muy asequible. En Europa tiene ya más de 10 millones de usuarios. (El Huffintong Post, 2015)

- **Airbnb:** Se trata de un tipo de negocio cuyo éxito en Estados Unidos es un hecho, y que está empezando a hacerse popular en España. Su funcionamiento es simple; un gran porcentaje de la población posee una residencia de verano, o de una segunda vivienda que sólo utiliza en una época reducida del año, mientras que el resto del tiempo se encuentra vacía. Este negocio permite a los dueños de dichas viviendas alquilarlas por cortos periodos de tiempo. Mediante ello, el dueño de la vivienda recibe ingresos extra al alquilar su propiedad en lugar de tenerla vacía, y la persona o grupo de personas que quieren hacer un viaje pueden encontrar alojamiento de calidad y a buen precio. Airbnb está presente en más de 34.000 ciudades y 190 países. (Airbnb)

En Barcelona, donde tiene una oficina, ha producido 128 millones de euros. (El Confidencial, 2014)

- **RelayRides:** Esta empresa de economía colaborativa permite poner en alquiler tu propio coche cuando no está siendo usado, poniendo a disposición de otras personas una alternativa al alquiler de automóviles a través de compañías de alquiler. Se encuentra disponible en más de 2100 ciudades de Estados Unidos. (RelayRides)
- **Lending Club:** Esta empresa está viviendo un fuerte crecimiento en su uso, en gran parte debido a la crisis financiera. Fundada en 2006, promete créditos de menor interés que los bancos. Su forma de conseguirlo es simple; eliminando el intermediario, que en este caso sería el banco. Como en todos los modelos de economía colaborativa esta empresa se encarga de poner en contacto a personas que pueden satisfacer sus necesidades al colaborar entre ellos. En este caso conecta a dos tipos de personas. La primera, aquel ciudadano que tiene un dinero ahorrado que no va a gastar corto/medio plazo, y que por lo tanto busca sacarle una rentabilidad. El segundo tipo de persona, es el opuesto, es decir aquel que necesita un crédito pero que los altos tipos de interés que le ofrecen los bancos hacen que no le sea rentable acudir a ellos. Como resultado, LendingClub permite a la primera persona prestarle el dinero a la segunda persona, a cambio de unos intereses que suelen rondar el 10% de media, y la segunda persona consigue un crédito que comparado con el interés que le ofrecía el banco le es mucho más barato. Por supuesto, Lending Club tiene procedimientos de



seguridad que exigen unos requisitos muy estrictos que permitan dar fiabilidad y garantía de devolución a todos y cada uno de sus créditos. Por ello, las cifras aportadas por la empresas muestran como menos de un 10% de las peticiones de crédito cumplen los requisitos exigidos y son aprobadas, consiguiendo una tasa de devolución del 99.9% de los préstamos. En marzo de 2015, el valor total de los créditos concedidos desde su creación en 2009 fue de más de 9.000 millones de euros. (Lending Club)

Además, Lending Club cotiza en la bolsa de Nueva York y su valor bursátil a día 29 de mayo de 2015 es de más de 6.400 millones de euros. (Nasdaq)

# Las Claves de éxito de los negocios online:

- **Introducción:**

En este apartado se analizarán distintos negocios online, tanto aquellos cuyo éxito ha sido indudable, como aquellos que fracasaron. Con esto se estudiarán las características de cada uno de ellos buscando hallar las claves del triunfo de aquellos negocios exitosos, y también los motivos de fracaso de aquellos negocios que no llegaron a triunfar.

Con este análisis se trata de definir una serie de patrones comunes que todos los negocios exitosos comparten, y aquellas características que un negocio debe evitar a fin de que evitar el fracaso, construyendo con esto las claves del éxito de los negocios online.

Sin embargo, es sabido que cada negocio es un mundo, y que no por el hecho de seguir unas directrices específicas esto vaya a suponer el triunfo obligatorio del negocio. Cualquier empresa online puede triunfar sin seguir unas pautas definidas para el éxito, y cualquier negocio online puede fracasar aun habiendo hecho todo correctamente para triunfar. Nada garantiza el éxito o el fracaso, pero lo que sí que es un hecho es que seguir unas pautas específicas a la hora de crear un negocio online aumentará las probabilidades de éxito del negocio. Y esas son las pautas, las claves que serán definidas en este apartado.

- **Análisis de ejemplos reales de éxitos y fracasos:**

Fracasos:

*A continuación se expondrán casos de empresas online que no llegaron a triunfar en España por distintas causas, analizando estos motivos que impidieron su éxito. Se considerarán como casos de fracasos a aquellas empresas que se vieron obligadas a cesar su actividad por falta de viabilidad futura.*

**Diversia.com:**

Se trata de una tienda virtual lanzada en el año 2000. En ella se ofrecían más de 70.000 productos, como libros, discos de música o películas en DVD. La inversión inicial en esta tienda virtual fue de 9 millones de euros. (Computerworld, 2000)

Sin embargo, al afrontar problemas de captación de clientes, decidió llevar a cabo una política promocional demasiado agresiva para lo que su capacidad financiera estaba

preparada. Crearon una promoción basada en regalar 18€ en cualquiera de sus productos por el simple hecho de registrarse en la web. Sumado a la agresividad de esta promoción, fueron muchas las personas que se registraron varias veces mediante usando distintos nombres y direcciones de correo electrónico, consiguiendo así completar colecciones enteras de música y películas de forma gratuita.

A finales del mismo año 2.000 la empresa se vio obligada a suspender pagos y posteriormente cerrar. (Alet, 2011)

Por todo esto, consideramos a Diversia.com como fracaso ya que por falta de viabilidad económica tuvo que cesar su actividad para posteriormente desaparecer como empresa.

- **Errores identificados:**

En el caso de Diversia.com, se pueden encontrar dos claros problemas, en primer lugar un problema financiero en el que una mala gestión de fondos hizo que las pérdidas fueran muy superiores a los ingresos.

En segundo lugar, una mala política de promoción de ventas que pudo ser provocada por motivos variados como pueden ser una falta de planificación, una mala gestión por parte de los directivos, o una falta de especialización en el sector de internet al no contemplar la capacidad que las personas tenían de crear usuarios duplicados.

Por todo esto, en tras analizar el caso de Diversia, se considera que hubo un problema de profesionalización de los integrantes, los cuales desconocían el sector del comercio online. La formación previa y una mayor planificación y estudio del mercado hubiera desprendido información importante sobre el mercado, permitiendo realizar políticas de captación de clientes más adecuadas, y por lo tanto, evitando el cierre.

En este trabajo se considera que una política de promoción de producto más correcta hubiera sido un plan de marketing con dos etapas iniciales. La primera de ellas, una campaña de publicidad para dar a conocer la tienda online al público y captar clientes. En segundo lugar, una vez la marca se hubiera asentado y fuera conocida, elaborar campañas de fidelización en las que se premiara el uso de la tienda mediante promociones en productos, pero estas promociones solo deberían ajustar el margen de beneficios, y nunca suponer pérdidas económicas. De este modo, la empresa hubiera mantenido su viabilidad económica y hubiera podido continuar creciendo.

## **Tuenti:**

La red social Tuenti nació en España en el año 2006. Su funcionamiento era similar al de la red social global Facebook, pero a nivel nacional en los inicios. Aunque Facebook era superior en cuanto a funcionalidad y características, el hecho de tratarse de una red social nacida en España y cuyo idioma era por tanto el español, hizo que tuviera más éxito en aquellos años que Facebook.

En el año 2010 cuando Tuenti con más de 15 millones de usuarios registrados, la red social fue adquirida por Telefónica por 70 millones de euros.

Sin embargo, a partir de ese momento, y sumado a la inclusión del castellano en la red social Facebook, Tuenti comenzó a perder usuarios, registrando pérdidas de 23 millones de euros en el ejercicio fiscal de 2013, y viendo reducido en más de un 74% su total de usuarios en Julio de 2014. (GolbalWebIndex, 2014)

Sin embargo, Tuenti no puede ser considerado todavía como un caso de fracaso, pues cambió su estrategia con el fin de mantenerse a flote. En la actualidad, el concepto de Tuenti ha cambiado, pasando de ser una red social a ser un Operador Móvil Virtual (OMV). A comienzos de 2015, Tuenti ya funcionaba como servicio de telefonía en España, México, Perú y Argentina.

Por este motivo, expertos en el campo explican que la situación de Tuenti *“es de transformación y no tanto de fracaso. Tuenti es una marca de vanguardia en muchos temas nuevos de comunicación que Telefónica ha querido afrontar, como llamadas de voz por internet, red social, mensajería instantánea. Se verá si es lo que buscan los clientes en un futuro en un operador. Facebook, con la compra de Whatsapp, también parece estar poniendo un paso en un terreno similar donde se integran funciones de operador de telefonía móvil e internet, mensajería instantánea y red social.”*. (El País, 2014)

Por lo tanto, podría decirse que Tuenti como red social fracasó, pero todavía no puede decirse que haya fracasado como compañía gracias a su cambio de estrategia.

- **Errores identificados:**

El principal problema identificado en el caso de Tuenti es el de la fuerte competencia. Tuenti, a pesar de haber realizado una buena gestión, fue un servicio que imitaba a uno existente que era mucho más poderoso, Facebook. El poder financiero de Facebook hace que le haya sido imposible competir contra él. Además la globalización de los últimos años hizo que no bastara con

limitar a la red social al ámbito nacional, si no que los usuarios cada vez tuvieran más necesidad de estar conectados a nivel global, y aunque Tuenti acabo expandiéndose por América del Sur, ya era demasiado tarde pues Facebook ya se había establecido como líder en el campo de las redes sociales. Sin embargo hay que destacar como factor positivo, el cambio de estrategia a fin de mantenerse a flote que Tuenti ha realizado, pasando de red social a servicio de telefonía, estrategia la cual a día de hoy se desconoce si conseguirá salvar a la compañía, pero que, como analizaremos más adelante, demuestra una capacidad de adaptación clave para el éxito de cualquier empresa.

Como ya hemos dicho, a pesar de haber incluido a Tuenti en el apartado de *fracasos*, esta empresa no puede ser considerada como tal. Si podemos considerar que su idea inicial de negocio, la de ser una red social, ha fracasado, puesto que como ya se ha dicho, el total de usuarios se ha visto reducido en un 74%, siendo muy difícil la remontada como red social debido al monopolio que el gigante Facebook tiene en este sector. Tuenti tenía la ventaja de ser la red social número uno en España a nivel nacional, sin embargo, la globalización es un hecho y en los últimos años lo nacional ha dejado paso a lo internacional, haciendo que Facebook le impidiera permanecer en el mercado.

Por todo esto, se hace difícil proponer una estrategia que hubiera permitido a Tuenti permanecer en el mercado de las redes sociales. Es muy difícil para cualquier empresa competir contra la capacidad financiera de una empresa multinacional como Facebook. Sin embargo, Tuenti desde un principio basaba su estrategia en competir, y en cierto modo, imitar a Facebook, y este ha sido el error principal de la red social. Tuenti debió haber realizado un cambio de dirección una vez había creado una comunidad solida de clientes, y haber ofrecido una propuesta de valor diferente a lo que Facebook ofrecía. Si bien a día de hoy han desviado su estrategia y ahora se han centrado en la telefonía móvil, ya era demasiado tarde, puesto que la fuga de usuarios era ya extrema cuando Tuenti lanzo su propia red de telefonía. Por todo esto, en este trabajo se considera que si bien el cambio de orientación de la empresa Tuenti es un punto indispensable para su supervivencia, ésta debería haber comenzado con

este cambio de estrategia antes en lugar de tratar de seguir los pasos de una de las empresas multinacionales más poderosas a nivel mundial.

### **Uber España:**

Uber se trata de una empresa multinacional con sede en Silicon Valley. Su servicio consiste en proporcionar a sus clientes una red de transporte mediante una aplicación, en la que se pone en contacto a pasajeros y conductores particulares que ofrecen los servicios de transporte a cambio de una retribución. De forma simple, Uber se puede definir como una red de taxis particulares.

Aunque esta empresa es todo un éxito en Estados Unidos, este análisis se centrará en el fracaso que ha tenido en España.

Como ya se ha explicado, Uber ofrece los mismos servicios que la red de taxis, con la diferencia de que cualquier persona que sea cumpla un mínimo de requisitos establecidos por la compañía puede ejercer de chofer. El problema en España surge debido a que los taxistas para poder ejercer como tal deben adquirir una licencia que oscila entre los 150.000 y los 200.000 euros. (El Economista, 2014)

Por este motivo, el colectivo de taxistas denunció ante los tribunales españoles a Uber por considerarlo una injusticia ya que para operar de chofer en Uber no es necesario pagar ninguna licencia.

Tras varios meses, Uber fue declarada ilegal en España y obligada a cesar su actividad por operar al margen de la legalidad. (ABC, 2015)

- **Errores identificados:**

En el caso de Uber podemos ver como se trata de una empresa de éxito, pues en Estados Unidos y en muchos otros países cuya legislación no impide su funcionamiento se ha convertido en un servicio cotidiano de muchos ciudadanos. Tanto es el éxito, que en los últimos dos meses, ha conseguido obtener a través de varias rondas de financiación más de 6.000 millones de euros. Tras esta última ronda de financiación, Uber está valorada ahora en cerca de 45.000 millones de euros. (El País, 2015)

Sin embargo, como ya se ha explicado, en este caso lo que se analiza es el fracaso que ha tenido en España. Tras haber sido explicados los motivos del fracaso

anteriormente, se puede identificar un factor clave para el éxito o fracaso de una empresa.

La capacidad de una empresa para internacionalizarse ha de ser considerada si se busca una expansión a nivel global. En este caso Uber ha tenido problemas con la legalidad a nivel internacional. Por ello, y aunque como ya se ha dicho, Uber no es un caso de fracaso fuera de España, sí que hay que considerar el aspecto legal a la hora de crear una empresa online con capacidad de expansión internacional, puesto que las leyes varían en cada país, y no siempre será posible llevar a cabo un proyecto de expansión internacional.

### Éxitos:

*A continuación se analizarán casos reales de empresas online cuyo éxito es innegable y se analizarán aquellos factores que pueden ser considerados clave en su éxito.*

#### **BlaBlaCar:**

- Se trata de la mayor comunidad a nivel mundial de transportes compartidos de larga distancia. De origen francés, fue creada en diciembre de 2009. BlaBlaCar conecta a conductores y pasajeros dispuestos a viajar juntos a distintos destinos, compartiendo los costes derivados del viaje. A diferencia de la ya explicada empresa Uber, BlaBlaCar ha sido todo un éxito en España pues no va en contra de ninguna ley. En Europa tiene ya más de 10 millones de usuarios. (El Huffintong Post, 2015)  
Hace pocos meses BlaBlaCar ha comenzado a usar un sistema de cobro mediante su web mediante la cual cobrará un 10% de comisión. Habrá que esperar para ver como aceptan los usuarios este cambio, pero todo indica que siempre que el precio de ir mediante BlaBlaCar sea más económico que el de ir en otro medio de transporte como autobús o tren, los usuarios seguirán entonces usando el servicio, puesto que según muestran la estadísticas obtenidas por encuestas realizadas por BlaBlaCar, el 89% de sus usuarios usan BlaBlaCar para ahorrar costes.



(Gen Beta, 2015)

Por estos motivos, en este trabajo se considera que BlaBlaCar es un éxito en el presente a la vista del análisis de datos expuesto, y que su viabilidad futura es real pues supone un ahorro de costes en los viajes de larga distancia, siendo esta una característica muy buscada en la sociedad actual.

○ **Claves del éxito:**

Son muchos los factores que determinan el éxito de BlaBlaCar. El principal es la capacidad que aporta a sus usuarios de disminuir sus gastos. Al haber nacido en plena crisis económica, este servicio tuvo una exitosa acogida desde su lanzamiento.

Además, BlaBlaCar es un servicio innovador. No existía ninguna empresa que cubriera esta necesidad de ahorrar gastos viajando en coche. Esto supone que la competencia será nula en el inicio, y que aunque puede aparecer a medida que pasa el tiempo, si la empresa ha sido capaz de crear una comunidad fiel como ha hecho BlaBlaCar, la competencia no supondrá demasiado problema.

Por ello otro factor de éxito es la creación de una comunidad de usuarios. La fidelidad a la marca.

Por último, otra característica que define a BlaBlaCar es la usabilidad y facilidad de uso. Al tratarse de un nuevo servicio, el usuario puede tener dificultades para comprender su funcionamiento y puede llegar a darse por vencido y no utilizar el



servicio. Sin embargo, BlaBlaCar ha sido capaz de unir tecnología y usabilidad, y gracias a su facilidad de uso la cual es muy intuitiva, ha conseguido que sus usuarios se hayan adaptado a la aplicación rápidamente sin problemas.

Por último, BlaBlaCar se trata de servicio web que está disponible también en forma de aplicación móvil en cualquier dispositivo. La optimización de un servicio a todos los dispositivos aumenta la accesibilidad al mismo y por lo tanto es un factor importante de éxito en una empresa online.

### **LaNeveraRoja:**

La Nevera Roja es el caso de dos jóvenes que trabajaban en PwC. Uno de los proyectos que realizaron durante su estancia estaba relacionado con los pedidos de comida a domicilio. Tras pasar varias noches en la oficina y pedir comida a la misma, se dieron cuenta de que existía una necesidad real que no era cubierta satisfactoriamente, pues los servicios de comida a domicilio en aquella época eran independientes de cada restaurante, sin existir un servicio que agrupara a varios restaurantes. Por este motivo abandonaron sus trabajos y decidieron fundar laneveraroja.com, una página web en la cual era posible encontrar una gran variedad de restaurantes, que tenían servicio a domicilio o servicio de recogida en el local, juntando así una amplia oferta de comida y reduciendo la dificultad y el tiempo empleado en pedir comida a domicilio, al tratarse de un proceso estandarizado para todos los restaurantes que se encuentran incluidos en la web.

Desde su lanzamiento en 2011 la plataforma ha sido un éxito. En 2014 cerró el año con 600.000 usuarios. Además, ante la aparición de competidores directos a nivel nacional, La Nevera Roja no esperó a que la competencia supusiera un problema y adquirió dos negocios online similares que le podrían haber supuesto problemas en el futuro; envioadomicilio.es y entuboca.com.

A comienzos del año 2015, 40 meses después de su lanzamiento, La Nevera Roja ha sido adquirida por Rocket Internet, poderoso holding de origen alemán, por 80 millones de euros. (El Economista, 2015)

- **Claves del éxito:**

Son muchas los puntos que pueden considerarse como clave en esta empresa online para haber conseguido el éxito.

En primer lugar, se observa una especialización en la que los fundadores de la empresa online se centraron en un nicho de mercado en el que existía una necesidad que no había sido cubierta hasta el momento.

Esto supuso que la competencia inicial sería mínima, lo cual es un factor importante a la hora de iniciar un negocio.

En tercer lugar, la aplicación de La Nevera Roja está adaptada y optimizada para todos los dispositivos, tanto ordenadores como dispositivos móviles, lo cual tal y como ya se explicó anteriormente, es un factor muy importante en un negocio online, pues supone movilidad, accesibilidad, y facilidad de uso.

Precisamente la facilidad de uso es otra de las características destacables de esta empresa. El diseño intuitivo de su aplicación permite que cualquier persona sea capaz de pedir comida a domicilio a través de ella, sin necesidad de poseer conocimientos especiales de informática, aumentando con esto el público objetivo.

Por último, otro factor que puede haber contribuido al éxito de la nevera roja es la formación de sus creadores. Ambos habían trabajado previamente en proyectos relacionados con el campo de la comida a domicilio, y aumenta la probabilidad de éxito al ser capaces de evitar errores que una persona sin su formación previa podría cometer.

### **Hailo:**

Se trata de una aplicación móvil que pone en contacto a taxistas y pasajeros basándose en la proximidad entre estos, gracias a su capacidad de geolocalización con la que puede posicionar en sobre un mapa tanto a taxistas como a pasajeros, permitiendo optimizar el servicio, reduciendo tiempos de espera.

Es de origen británico, siendo fundada en Londres en el año 2011. A Madrid llegó más tarde, en mayo de 2013.

Hailo llevó a cabo un estudio previo a su lanzamiento en el que descubrió que de media, los taxistas empleaban entre el 40% y el 60% de su tiempo en buscar clientes. (Entrepreneur, 2013)

Por ello, Hailo vio la capacidad de reducir esos porcentajes gracias a la inclusión de las nuevas tecnologías en el servicio de taxis.

- **Claves del éxito:**

De nuevo se puede comprobar cómo se repiten varias características que pueden ser claves a la hora de crear una empresa. Muchas características son comunes a cualquier tipo de empresa, pero muchas otras son más específicas de las empresas online.

En primer lugar, Hailo cubre una necesidad, ya que reduce los tiempos de espera, es decir, reduce el gasto de un recurso limitado y que en la actualidad podría ser considerado prácticamente como un recurso básico, el tiempo.

En segundo lugar cubre un nicho de mercado en el que no había competencia inicial. Lo más parecido en el momento de su creación, era Uber, pero en este caso, Hailo es más capaz de cumplir con la legislación de cada país que Uber.

En tercer lugar, Hailo está optimizado para cualquier dispositivo móvil, lo que hace que cualquier persona que disponga de un Smartphone pueda ser capaz de utilizar sus servicios.

En cuarto lugar, Hailo se caracteriza por ser una aplicación con una gran facilidad de uso y ser muy intuitiva. De hecho, es posible pedir un taxi con tan solo dos clics. Además, si se introducen los datos de la tarjeta de crédito en la aplicación, el pago de la carrera se efectuara de forma automática, lo cual reitera tanto la facilidad de uso, como el ahorro de tiempo que supone.

- **Elaboración de las claves del éxito:**

Tras haber realizado un análisis de distintos casos de empresas online tanto de éxito, como otras que no consiguieron triunfar, se pueden apreciar una serie de patrones o factores clave que se repiten y son comunes en muchas de ellas, y que en este trabajo será lo que se considere como los factores claves de éxito. Como ya se dijo, estos factores no garantizan el éxito de una empresa online, pero si aumenta la probabilidad del mismo.

A continuación, se expondrán los diez puntos clave que tras el proceso de investigación y análisis llevado a cabo en este trabajo, se han obtenido y que establecen “Las claves del éxito”, las cuales, el autor de este trabajo de fin de grado,

considera tras dicha investigación, que son características que cualquier empresa online debe incorporar para aumentar sus probabilidades de éxito y viabilidad futura. Las cinco primeras claves desprendidas por la investigación y que se explicaran a continuación, son comunes a cualquier tipo de empresa pues están directamente relacionadas con la propia gestión de la empresa. Sin embargo, las cinco claves finales son concretas para negocios online.

## **1. Plan de Negocio**

Puede parecer una característica obvia, pero muchos de los negocios online que fracasan es debido a que no elaboran un plan de negocio previo en el que definen todo su sistema, y por lo tanto optan por improvisar según va avanzando el tiempo. Es necesario crear un plan de negocio en el que se defina todo lo relacionado con la empresa, para marcar unas bases y una dirección que seguir. Sin embargo, este plan de negocio no debe ser rígido, como veremos a continuación, es necesario estar preparado para cambiar la estrategia a medida que el tiempo avanza en caso de que no la dirección hacia la que se haya orientado el negocio no sea la más correcta. No es lo mismo tener un plan de negocio y adaptarlo a las circunstancias, que no tener un plan de negocio e improvisar.

## **2. Adaptación de la estrategia**

Como hemos adelantado en el punto anterior, estar preparado para cambiar la estrategia es fundamental. En los inicios de una empresa, el negocio puede afrontar problemas inesperados que habían sido contemplados en el plan de negocio. Alguna vez estos problemas pueden incluso llegar a hacer fracasar la empresa. Por este motivo es importante estar preparado para volver a diseñar la estrategia a seguir o incluso, la propia finalidad de la empresa.

Como ejemplo podemos citar a la empresa Uber en España. Como ya hemos comentado, el servicio de transporte de Uber fue obligado a cesar su actividad por motivos legales. Sin embargo, sus directivos no se han dado por vencido y han decidido crear un nuevo concepto de Uber que ya ha comenzado a funcionar en Barcelona. Este nuevo servicio de Uber en España se llama “UberEATS”. Con él, Uber pretende ofrecer envíos a domicilio de una gran selección de platos de los mejores restaurantes de la ciudad en menos de 10 minutos. En este caso los

conductores en vez de transportar pasajeros, transportaran comida a la casa de los clientes, recibiendo por esto una retribución económica.

Con este nuevo servicio, Uber se ha asegurado de cumplir con la legislación del país, y desde el 18 de febrero de 2015 está funcionando en la capital catalana.

Otro ejemplo más antiguo, es la conocida empresa japonesa de videoconsolas Nintendo. En sus inicios en 1889, Nintendo empezó siendo una empresa de juegos de cartas. Viendo que su mercado potencial no era muy grande, decidió probar otras industrias, y desde 1889 hasta que entro en la industria de las video-consolas en el 1974, Nintendo fue una compañía de taxis, una red de televisión, una red de hoteles, e incluso una compañía de alimentos. (Business Insider, 2011)

Con estos dos ejemplos, es posible comprobar que si una empresa no funciona inicialmente, abandonar no tiene por qué ser la única opción, algunas veces basta con reajustar el enfoque de la empresa, y en otros casos con dar uno o varios giros completos a lo que la empresa estaba destinada a ser en un principio.

### **3. Innovar: Océano Azul**

Innovar es un aspecto clave en la creación de una empresa, ya que implica la ausencia de competencia en los inicios, y por tanto eso influye en una reducción de los costes iniciales entre otros muchos beneficios. La estrategia empresarial conocida como Océano Azul trata básicamente sobre la innovación. Esta estrategia creada por W. Chan Kim en 1990, busca innovar, ampliando así el mercado y evitando la competencia entre empresas. (W. Chan Kim, 2005)

En el caso de las empresas online, la innovación debe formar parte de la base del negocio si ser competitivo y aguantar en el mercado a largo plazo. La innovación ha de ser constante.

Apple es un claro ejemplo de empresa innovadora. A diferencia de muchas otras empresas que copian habitualmente a sus competidores para mantenerse en el mercado, Apple prefiere innovar a copiar, y con esto adelantarse a la competencia y ser líder en el mercado.

### **4. Especialización:**

Una característica que está presente en muchas de las empresas de éxito es la especialización. La especialización consiste en cultivar con especialidad una rama determinada de una ciencia un arte (RAE, 2015). Por ello mediante la especialización

una empresa pasa a centrarse en un grupo más reducido sobre el que puede tener un mayor control. La especialización en este caso puede ser solo inicial, y una vez la empresa crece y tiene éxito puede expandirse por otras áreas o países. Lo importante es no intentar abarcar un público objetivo demasiado grande en un inicio, sino centrarse en un grupo más reducido, ya sea por características demográficas o de cualquier otro tipo. Una empresa que comienza a operar con un público objetivo reducido y controlado, será más capaz de realizar cambios rápidos en la empresa según responda este público, y una vez que la empresa tiene éxito, comenzar a ampliar su público.

Cualquier empresa de las explicadas en los apartados anteriores empezó a operar en ciudades concretas y con un mercado pequeño, para más tarde ir expandiéndose y abarcar un mayor público objetivo.

## **5. Formación:**

La formación es clave a la hora de emprender un negocio. Unos conocimientos sólidos en el campo de la empresa pueden ayudar a evitar errores. Además, la experiencia previa también reducirá considerablemente posibles fallos.

Como ya se ha explicado antes en el caso de La Nevera Roja, los dos fundadores que se encuentran detrás del exitoso negocio online de reparto de comida a domicilio son dos exempleados de la prestigiosa firma PwC, y tenían experiencia previa en negocios que guardaban relación con el suyo. De este modo pudieron evitar muchos fallos que una persona sin su formación hubieran cometido.

## **6. SEO**

En este trabajo se explicó el funcionamiento de la optimización en los motores de búsqueda. En la actualidad la mayoría de las personas usan Google a la hora de buscar una página. Por este motivo es vital que el SEO de una empresa online este optimizado, y sobretodo actualizado, pues se trata de una labor que requiere de revisión y constante actualización. Aparecer entre los primeros resultados de búsqueda cuando se realiza una búsqueda relacionada con la empresa es una clave a la hora de captar y mantener clientes.

En muchos casos, subcontratar los servicios de SEO a empresas o personas especializadas es la mejor opción si ningún integrante de la empresa posee conocimientos avanzados en este campo. Invertir en SEO es importante y puede

marcar la diferencia. Si alguien busca una empresa en Google y no aparece en la primera página de resultados probablemente piense que no existe y nunca llegue a convertirse en cliente de la misma. Sin embargo si la empresa está bien posicionada en buscadores web, la empresa tiene una mayor capacidad de captación de clientes y capacidad de mantenerlos informados.

## **7. Crear Comunidad**

La creación de una comunidad de usuarios del producto o servicio ofrecido por la empresa hace que se cree una fuerte fidelidad a la marca. De este modo se reduce el riesgo de la competencia ya que los usuarios sienten que pertenecen a la comunidad de la empresa. Además la creación de comunidad permite crear redes sociales de las mismas, lo cual es una gran ventaja empresarial pues supone la posibilidad de obtener feedback instantáneo y actualizado, y además permite hacer publicidad gratuita al poder promocionarse en su propia red social ante sus usuarios.

## **8. Usabilidad y facilidad**

Tras el análisis previo de las empresas online, se ha podido comprobar como la mayoría de las que han sido analizadas tenían en común la usabilidad y facilidad del servicio. Un diseño intuitivo del servicio permite alcanzar un mayor público objetivo pues no supondrá una dificultad el uso de la aplicación o servicio. Si el diseño de una aplicación es demasiado complejo, el usuario puede verse forzado a abandonar el uso de la misma por la dificultad que le pueda suponer y por no conseguir llegar a utilizar el servicio que la empresa ofrece.

Por ejemplo, en el caso de Uber, Hailo, La Nevera Roja y otras, todas estas mantienen en común una usabilidad y facilidad de su servicios, que es intuitivo. De hecho en la mayoría de estas, el número de pasos para poder ejecutar el servicio, por ejemplo, pedir un taxi, será muy reducido. De esta manera al usuario de la aplicación no le supondrá una pérdida de tiempo usar el servicio pues en pocos pasos puede completar una orden (pedir un taxi, comida a domicilio etc.)

## **9. Optimización a todos los dispositivos**

Es muy importante en las empresas online ser capaz de optimizar el servicio a todos los dispositivos, es decir, no centrarse en la disponibilidad únicamente a través de un

ordenador, sino ser capaz de ofrecer el servicio a través de dispositivos móviles, como los Smartphone, sin tener por ello que reducir la usabilidad.

Como anteriormente se ha comprobado, tanto Hailo como Uber o La Nevera Roja, y prácticamente todos los modelos de negocio online que triunfan están optimizados a casi todos los dispositivos posibles, de manera que se aumenta la facilidad y accesibilidad al servicio al poder usarlo desde cualquier punto del mundo que tenga conexión a internet a través de un Smartphone.

## **10. Medios de pago fáciles, rápidos y seguros**

Por último, para la viabilidad de cualquier empresa, incluso si se trata de una ONG, es necesario capital. La monetización de un negocio es un punto clave a la hora de crear cualquier negocio si se quiere que el negocio tenga viabilidad. Una vez definida la forma en la que el negocio online generara los ingresos, es necesario simplificarlo y asegurarse de que se trata de un método seguro.

En el caso de los negocios online, muchos son capaces de conseguir ingresos a través de publicidad, como es el caso de redes sociales como Facebook o el servicio de música online Spotify. Sin embargo son muchos los servicios que optan por no incluir publicidad en sus plataformas, eliminando esa posibilidad de generar ingresos. Por ello optan por obtener los ingresos de sus usuarios, ya sea cobrándoles directamente, o cargando una comisión indirecta. Por ejemplo, en el caso de Hailo, éste cobra una comisión del 10% sobre la tarifa. Sin embargo en este caso esta comisión es soportada por los taxistas y no por los clientes.

Para todos estos pagos y cobros de comisiones se hace necesaria una plataforma de pago online en la que introducir datos secretos de tarjetas de crédito o cuentas bancarias, datos que son muy sensibles y que no todo el mundo está dispuesto a exponer. Por ello es primordial asegurarse de que los métodos y medios de pagos sean fáciles, rápidos y seguros. Deben ser totalmente seguros y que el cliente confíe en la plataforma. Además si el proceso de pago es sencillo y rápido, esto supondrá un ahorro de tiempo al usuario lo cual es muy importante a la hora de usar cualquier servicio.

- Estas diez claves del éxito identificadas por el autor de este trabajo de fin de grado tras el análisis del sector y de distintos casos reales de empresas online, pueden ser



contrastados al analizar grandes empresas que se encuentran entre las más importantes en el mundo de los negocios online. Casos conocidos de empresas como Facebook, Google, Amazon y otras, contienen en su modelo de negocio muchas de las claves del éxito definidas en este apartado. Todas ellas tienen su propia comunidad de usuarios con la que están conectados. Además de estar optimizadas sus páginas y servicios para todos los dispositivos móviles, sus medios de pago son fáciles, rápidos y seguros, y son capaces de ofrecer fiabilidad y crear confianza para que sus usuarios no teman introducir información sensible como cuentas bancarias. El trabajo en SEO de estas empresas es indudable, al ser siempre el primer resultado en buscadores con cualquier búsqueda relacionada con el campo de la empresa. Finalmente, la formación de los empleados de estas empresas es muy alta, siendo empresas cuyo perfil de contratación es muy exigente.

# Creando un Plan de Negocio Online

Finalmente en este último apartado se elaborara de forma simplificada, un plan de negocio de empresa online real basándose mediante un modelo CANVAS, debido a la simplicidad y facilidad de interpretación que este modelo de plan de negocio aporta. Este plan de negocio tratara de utilizar todas las claves del éxito descritas que sean posible, construyendo así un modelo de negocio online que comparte patrones comunes con negocios de éxito, buscando con esto aumentar la probabilidad de éxito del mismo. Sin embargo, antes de comenzar con plan de negocio, previamente se explicara en que consiste un modelo CANVAS, y cuáles son sus partes.

- **¿Qué es el modelo CANVAS?**

El modelo CANVAS se trata de una forma de describir un plan de negocio de una forma simple y muy visual. De este modo un plan de negocio puede ser presentado en una única página de forma simplificada. Este modelo se basa en la división del plan de negocio en nueve módulos básicos que son capaces de mostrar la forma en que la empresa generará ingresos. Estos nueve módulos tienen la capacidad de abordar las cuatro áreas principales de cualquier negocio, las cuales son los clientes, la oferta, las infraestructuras y la viabilidad económica/financiera.

El modelo de negocio CANVAS fue propuesto por Alexander Osterwalder en el año 2008. Desde entonces su uso se ha ido expandiendo rápidamente alrededor de todo el mundo. Según un estudio, la principal razón identificada para la adopción de este modelo de negocio CANVAS, es la capacidad que éste proporciona de establecer un lenguaje común para la estrategia y la innovación, optimizando así los debates estratégicos e ideas. Por esta razón, las universidades de Berkeley, Stanford y el IMD, así como empresas como Nestlé, Procter & Gamble o MasterCard han adoptado este enfoque de plan de plan de negocio. (PR Newswire, 2015)

- **Beneficios del modelo CANVAS**

En el apartado anterior se han mencionado algunos de los beneficios que el modelo CANVAS posee. A continuación se expondrán de forma más detallada estos beneficios.

(Banco Galicia, 2014)

- **Rápida visión general:** El modelo CANVAS aporta una gran facilidad a la hora de tener una visión general y rápida del modelo de negocio expuesto, el cual luego podrá ser ampliado en otros documentos.
- **Simplicidad de interpretación:** La interpretación del documento es simple debido a la gran sencillez del mismo, sencillez que no implica una reducción de utilidad.
- **Enfoque integral y sistémico:** Al estar expuestos tanto factores internos como externos en la misma hoja, es más sencillo detectar algún tipo de incoherencia, ya que todas las partes están relacionadas entre ellas.
- **Cualquier tamaño y cualquier actividad:** El modelo CANVAS es válido para cualquier tipo de empresa, sea cual sea su tamaño o sector en el que desempeña su actividad.
- **Lenguaje Visual:** Se trata de un modelo caracterizado por ser muy visual, reduciendo así la complejidad al ser expresado de una forma muy sencilla.
- **Análisis estratégico en una hoja:** En el mismo modelo CANVAS aparece un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), al plantear en él un análisis de los competidores, los clientes, los proveedores, el mercado, los procesos y las estructuras.

- **Plan de Negocio: “WePlay”**

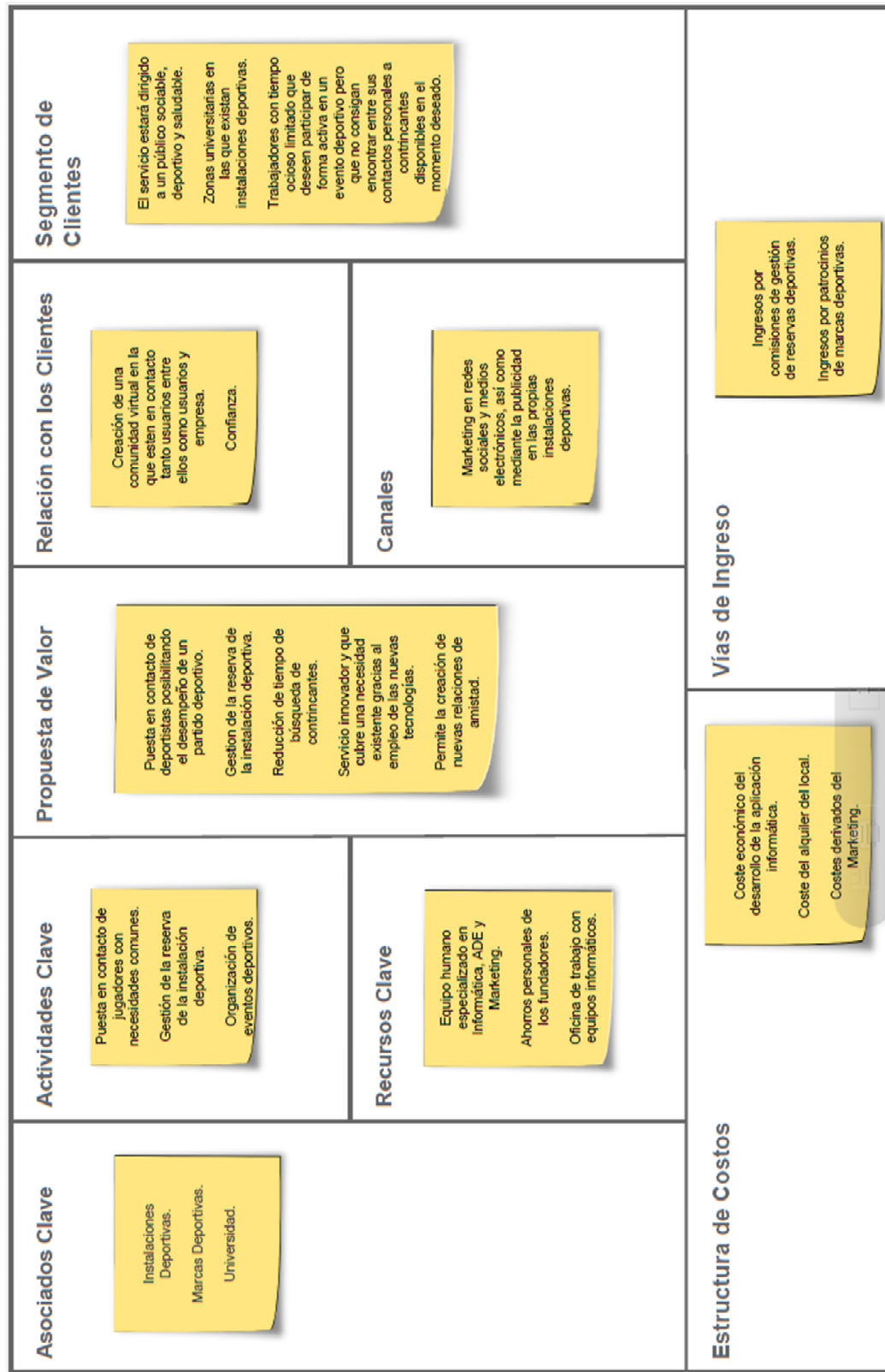
### ¿Qué es WePlay?

El siguiente plan de negocio expresado mediante un modelo CANVAS, consiste en una aplicación que pone en contacto a deportistas que desean practicar un mismo deporte, y que por algún motivo, precisan de otros jugadores para poder llevar a cabo este deporte. Por ejemplo, si este deporte precisa de un número específico de jugadores, ambos usuarios pueden contactar para poder alcanzar esta cifra de jugadores necesaria y así poder practicar su deporte favorito. Por ejemplo; si dos amigos desean jugar un partido de Pádel, pero no encuentran a dos jugadores más con los que jugar, gracias a la aplicación WePlay, los usuarios podrán buscar contrincantes en una comunidad de deportistas virtual. Además, gracias a la capacidad de geolocalización, los jugadores podrán ser puestos en contacto según su proximidad. La aplicación requiere que los jugadores se registren en la web, introduciendo una serie de datos, y pasando un breve test inicial que permita puntuar su nivel en el deporte, de modo que puedan jugar contra contrincantes que tengan un nivel similar.

La aplicación permite reservar y pagar la instalación deportiva, permitiendo dividir el pago en partes iguales entre todos los jugadores. De este modo WePlay es capaz de monetizar la aplicación al cobrar una pequeña comisión por cada reserva efectuada

Esta aplicación beneficiará tanto a jugadores como a los dueños de las instalaciones deportivas, ya que supondrá un aumento del número de partidos en las instalaciones al hacer posible un partido que sin la aplicación no hubiera sido posible por falta de jugadores.

En la siguiente página se muestra el análisis CANVAS del proyecto WePlay:



Fuente: Elaboración propia

## **Asociaciones Clave:**

### **Instalaciones Deportivas:**

WePlay buscará asociarse con todas las instalaciones deportivas posibles, ofreciéndoles a ellos la capacidad de ver aumentadas sus cifras de reservas, gracias a que capaz de hacer que partidos deportivos que en un principio no podían ser llevados a cabo por falta de jugadores, con WePlay podrá ser una realidad. A cambio las instalaciones deportivas deberán promocionar en lo posible la aplicación WePlay, en un proceso ganar-ganar en el que tanto la instalación deportiva como WePlay se verían beneficiados por el aumento del uso de la aplicación.

### **Marcas Deportivas:**

Para promocionar este nuevo servicio, WePlay buscará patrocinadores en marcas deportivas como Decathlon. WePlay es un servicio que promueve el deporte, y por lo tanto también contribuye al aumento del uso de prendas deportivas, como las que son ofrecidas por la tienda deportiva Decathlon.

### **Universidad:**

El proyecto WePlay formará parte la unidad de emprendedores de la Universidad Pontificia Comillas. Gracias a esto, el equipo de WePlay podrá recibir asesoramiento de profesionales en el campo de las StartUps.

## **Actividades Clave:**

### **Puesta en contacto de jugadores con necesidades comunes:**

WePlay ofrece la posibilidad de poner en contacto a personas que buscan jugar a algún deporte, pero que necesitan de más jugadores para poder llegar al mínimo requerido por el deporte para poder desempeñar un partido. WePlay crea una comunidad de jugadores en la que pueden ponerse en contacto mutuamente para poder alcanzar ese número de jugadores necesario para poder practicar ese deporte.

### **Gestión de la reserva de la instalación deportiva:**

Además de poner en contacto a jugadores con necesidades comunes, WePlay facilita el proceso de reserva de las instalaciones deportivas, al contar con un servicio online de reservas y pago de las instalaciones deportivas.

### **Organización de eventos deportivos:**

WePlay es deporte. Por ello, también se ocupará de la organización de eventos deportivos como torneos amateur.

### **Recursos Clave:**

#### **Equipo humano especializado en Informática, ADE y Marketing:**

La plantilla de empleados de WePlay estará formada por profesionales del campo de la informática que serán capaces de desarrollar la aplicación de WePlay de forma óptima, convirtiendo el uso de este servicio en una experiencia sencilla y útil. También contará con profesionales de ADE y Marketing que serán los encargados de las gestiones empresariales y de la publicidad de este nuevo servicio.

#### **Ahorros personales de los fundadores:**

Como recursos económicos, WePlay comenzará inicialmente con los aportes económicos personales de cada uno de sus socios fundadores.

#### **Oficina de trabajo con equipos informáticos:**

Con parte de los recursos económicos, WePlay se instalará en un local de bajo coste bajo un contrato de alquiler, el cual se equipará con los equipos informáticos necesarios para que el servicio WePlay funcione.

## **Propuesta de Valor:**

### **Puesta en contacto de deportistas reduciendo así el tiempo de búsqueda de contrincantes:**

WePlay ofrece la posibilidad de poner en contacto a personas que buscan jugar a algún deporte, pero que necesitan de más jugadores para poder llegar al mínimo requerido por el deporte para poder desempeñar un partido. WePlay crea una comunidad de jugadores en la que pueden ponerse en contacto mutuamente para poder alcanzar ese número de jugadores necesario para poder practicar ese deporte.

### **Gestión de la reserva de la instalación deportiva:**

Además de poner en contacto a jugadores con necesidades comunes, WePlay facilita el proceso de reserva de las instalaciones deportivas, al contar con un servicio online de reservas y pago de las instalaciones deportivas.

Servicio innovador que cubre una necesidad existente gracias al empleo de las nuevas tecnologías y que permite la creación de nuevas relaciones sociales.

En España no existe ninguna empresa que ofrezca este servicio.

## **Relación con los Clientes:**

Creación de una comunidad virtual en la que estén en contacto tanto los usuarios entre ellos como usuarios y la empresa. Con esto se busca crear un sentimiento de pertenencia a hacia la empresa y una fidelización del cliente.

## **Canales:**

Marketing en redes sociales y medios electrónicos, así como mediante la publicidad en las propias instalaciones deportivas. Alta inversión en SEO para aparecer en búsquedas relacionadas con deportes y crear vínculos entre el concepto del deporte y WePlay.



## **Segmento de Clientes:**

El servicio estará dirigido a un público sociable, deportivo y saludable.

En los inicios, se centrará el servicio a estudiantes universitarios, principalmente residentes en zonas universitarias (Ciudad Universitaria de Madrid) en las que existan instalaciones deportivas, y a trabajadores con tiempo ocioso limitado que deseen participar de forma activa en un evento deportivo pero que no consigan encontrar entre sus contactos personales a contrincantes disponibles en el momento deseado.

## **Estructura de Costes:**

Coste económico del desarrollo de la aplicación informática:

Como ya se ha explicado, se contratará a profesionales del sector informático con experiencia en el desarrollo de aplicaciones informáticas para que desempeñen la labor crear la aplicación WePlay base a las directrices que se les darán. Tras analizar el mercado, se dio con una compañía que lanzó en el año 2014 una aplicación móvil que, aunque no está relacionada con WePlay, comparte una serie de funcionalidades comunes y por tanto se estima que el coste desarrollo será parecido a este. Estimación coste de desarrollo de la aplicación: 17.000€-22.000€

Coste del alquiler del local: El local no requiere estar situado en una zona comercial puesto que no es un local de cara al público sino una oficina en la que poder llevar a cabo las gestiones derivadas del funcionamiento del servicio WePlay. Por ello tras analizar una serie de oficinas que reunían los requisitos, finalmente WePlay se localizará en el norte de Madrid, en el barrio de las tablas, estimando un coste tras hacer un análisis de precios de la zona de 500€ mensuales de alquiler. (Idealista)

Costes derivados del Marketing: WePlay debe centrar gran parte de sus esfuerzos en las labores de marketing. Sin embargo, al centrar su política de marketing en la publicidad de redes sociales, esta al no suponer un coste elevado permitirá que los gastos derivados del marketing sean asequibles.

Sueldos y salarios: Se establecerá un sueldo base en función de la financiación final de la que disponga la empresa.

## **Fuentes de Ingreso:**

Ingresos por comisiones de gestión de reservas deportivas:

Como ya se ha explicado, WePlay permitirá realizar y pagar las reservas de las instalaciones deportivas desde su aplicación. WePlay cagará una comisión (aún por determinar) que supondrá una de las principales fuentes de ingreso.

Ingresos por patrocinios de marcas deportivas:

También se ha explicado anteriormente que WePlay tratará de conseguir patrocinios de marcas deportivas, que ayuden a financiar su negocio.

Ingresos por organización de torneos deportivos amateur:

Finalmente, WePlay organizará torneos deportivos amateur en los que los deportistas que deseen participar deberán pagar un precio de inscripción, el cual ira destinado tanto a los premios que se otorgarán a los ganadores de los torneos, como a la financiación de WePlay.

- **Las Claves del Éxito en WePlay:**

Tras haber desarrollado el proyecto WePlay sobre un modelo CANVAS, a continuación se explicaran todas aquellas claves del éxito que se han intentado seguir en este modelo de negocio.

### **1. Plan de Negocio**

WePlay, además del plan de negocio simplificado expuesto en el modelo CANVAS, desarrollará un plan de negocio completo en el que se establezcan y definan todas las características relativas al negocio, fijando las bases del mismo desde el principio y marcando una dirección a seguir.

### **2. Adaptación de la estrategia**

El equipo directivo de WePlay contempla la adaptación estratégica del modelo de negocio y estará atento al desarrollo del negocio para que de ser necesario un reajuste estratégico, éste sea llevado a cabo eficientemente.

### **3. Innovar: Océano Azul**

WePlay es la primera aplicación que pone en contacto a jugadores con necesidades e intereses comunes. Por ello la competitividad inicial será reducida o nula, contribuyendo al buen desarrollo del negocio desde el principio.

### **4. Especialización**

El equipo de WePlay contratará ingenieros informáticos especializados en el desarrollo de aplicaciones informáticas y aplicaciones de dispositivos móviles.

### **5. SEO**

El equipo de marketing estará formado como mínimo por un profesional de SEO, que mantendrá el posicionamiento de WePlay en los buscadores principales de internet

### **6. Crear Comunidad**

WePlay es una comunidad de deportistas. La empresa WePlay también interactuará en la comunidad, creando una relación entre empresa y usuario que proporcione feedback y fidelidad de marca.

### **7. Usabilidad y facilidad**

El equipo de WePlay estudiará a fondo el diseño visual de la aplicación, creando un sistema intuitivo y fácil de usar para cualquier persona.

### **8. Optimización a todos los dispositivos**

Como ya se ha explicado, el equipo humano estará formado por especialistas informáticos con conocimientos avanzados de programación para dispositivos móviles, permitiendo así el uso de la aplicación desde cualquier Smartphone manteniendo la sencillez en el uso de la aplicación.

### **9. Medios de pago fáciles, rápidos y seguros**

El sistema gestión de reserva de las instalaciones deportivas estará diseñado por profesionales del campo de la banca online, que harán que sea un sistema de elevada seguridad a la par que sencillo de efectuar cualquier pago.

- En la actualidad son muchas las empresas que están teniendo éxito al crear un catálogo con todos los servicios dentro de un mismo sector. Ejemplos como El Tenedor, el cual permite reservar desde su página web o aplicación en una gran variedad de restaurantes, La Nevera Roja, que permite pedir a domicilio desde su web o aplicación eligiendo entre un gran número de locales de comida, y muchas otras aplicaciones similares que permiten ahorrar tiempo al usuario al reunir en una sola web la mayor variedad posible dentro de un mismo sector, como por ejemplo el de la restauración.
- Sin embargo, tras una investigación llevada a cabo por el autor de este trabajo de fin de grado, se comprobó, que no existe ninguna web o aplicación en España que junte un gran número de instalaciones deportivas y permita reservar en cualquiera de ellas a través de un solo servicio. Si bien sí que existe en algunos casos páginas webs y aplicaciones para algunas instalaciones deportivas concretas, no existe una que reúna un catálogo de todas ellas.
- Por esto, el autor de este trabajo busca cubrir este nicho de mercado con la creación de WePlay, que además de juntar un gran número de instalaciones deportivas entre las que poder elegir en cual realizar una reserva, también ofrece un servicio único hasta ahora en el que pone en contacto a deportistas en una red social virtual, facilitando así la creación de partidos deportivos.

# Conclusiones:

Tras las investigaciones y análisis llevados a cabo en este trabajo, se ha podido profundizar en la comprensión de un campo empresarial que cada vez tiene más importancia; los negocios online.

Mediante el análisis del sector y de distintas empresas, se ha podido establecer una serie de patrones los cuales son determinantes a la hora de crear una empresa online de éxito que sea capaz de ser viable y mantenerse en el tiempo. Como ya se explicó, las claves de éxito a las que se han llegado tras la investigación, no suponen una garantía de éxito, pero si pueden ser determinantes. Por lo tanto, estas claves del éxito obtenidas pueden ser consideradas como condición necesaria pero no suficiente para el éxito de un negocio online.

Es necesario tener en cuenta estos factores clave a la hora de llevar a cabo un negocio online, pues hay personas que asocian el mundo de los negocios online con la improvisación. Ninguna empresa tradicional se construye de la noche a la mañana, y tampoco sucede con los negocios online. Este tipo de negocios requieren de unos conocimientos específicos tanto a nivel informático como del sector empresarial tecnológico. Se hace fundamental por lo tanto conocer el entorno y su funcionamiento a fondo. Por ello, con este trabajo se ha buscado dotar al lector de una amplia base teórica que permita conocer el funcionamiento de las empresas online desde el interior, y no solo el funcionamiento que se ve desde el exterior.

Finalmente, con la elaboración de un plan de negocios simplificado, se ha mostrado como internet crea posibilidades de negocio al permitir la creación de herramientas que en décadas pasadas eran inimaginables. Sin embargo, como ya se ha dicho, no basta con una buena idea, sino que se hace necesario una buena ejecución y gestión empresarial para conseguir que una empresa, tanto tradicional como online tenga éxito. Y por ello, se ha incluido en el plan de negocios todas las claves del éxito posibles.

Por todo esto, tras la elaboración de este trabajo de investigación sobre las claves del éxito en los negocios online y la exposición de los resultados obtenidos, se puede afirmar

que sí existen una serie de características que han de ser consideradas pues pueden suponer un aumento de la probabilidad de éxito en una empresa online.

# Bibliografía

- Airbnb. (s.f.). *Sobre nosotros*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Airbnb: <https://www.airbnb.es/about/about-us>
- Alegre, Á. (2013). *Vivir al máximo*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de CÓMO CREÉ UN NEGOCIO PASIVO ONLINE PARA IRME A VIAJAR POR EL MUNDO: <http://viviralmaximo.net/como-creo-un-negocio-pasivo-online-pasivo-para-irme-a-viajar-por-el-mundo/>
- Alegre, J. (15 de 12 de 2014). *¿Qué es la economía colaborativa?* Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Economistas frente a la crisis: [economistasfrentealacrisis.com/que-es-la-economia-colaborativa/](http://economistasfrentealacrisis.com/que-es-la-economia-colaborativa/)
- Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo*. ESIC Editorial.
- Apple. (2015). *Apple Developer Support*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Apple: <https://developer.apple.com/support/ios/>
- Banco Galicia. (25 de 02 de 2014). *buenosnegocios.com*. Recuperado el 29 de 05 de 2015, de 7 ventajas del Modelo Canvas: [www.buenosnegocios.com/notas/674-7-ventajas-del-modelo-canvas](http://www.buenosnegocios.com/notas/674-7-ventajas-del-modelo-canvas)
- Beynon-Davies, P. (2004). E-Business. En P. Beynon-Davies, *E-Business*. Basingstoke: Palgrave.
- Business 2 Community. (21 de 01 de 2014). *Facebook Advertising Costs: CPC, CPM, CPA & CPL Guide*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Business 2 Community: <http://www.business2community.com/facebook/facebook-advertising-costs-cpc-cpm-cpa-cpl-guide-0751877>
- Business Insider. (11 de 08 de 2011). *Before Mario: Nintendo's Playing Cards, Toys And Love Hotels*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Business Insider: [www.businessinsider.com/before-mario-nintendos-playing-cards-toys-and-love-hotels-2011-8](http://www.businessinsider.com/before-mario-nintendos-playing-cards-toys-and-love-hotels-2011-8)
- Computerworld. (02 de 06 de 2000). *ComputerWorld*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de Ecuquality lanza la tienda de discos y libros Diversia.com, con una inversión de 1.500 millones de pesetas: [www.computerworld.es/archive7ecuquality-lanza-la-tienda-de-discos-y-libros-diversiacom-con-una-inversion-de-1500-millones-de-pesetas](http://www.computerworld.es/archive7ecuquality-lanza-la-tienda-de-discos-y-libros-diversiacom-con-una-inversion-de-1500-millones-de-pesetas)
- DELTORO, M. F., DESCALS, A. M., & MOLINA, M. E. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. En M. F. DELTORO, A. M. DESCALS, & M. E. MOLINA, *DELTORO, Marta Frasquet; DESCALS, Alejandro Molla; MOLINA, María Eugenia Ruiz*. (págs. 101-120).
- Dewey, J. P. (2015). *Search Engine Optimization*. Salem Press Encyclopedia.
- Diario ABC. (13 de Marzo de 2014). Cómo ganar dinero a través de YouTube.

- Downing, R. E. (2008). The Benefits and Obstacles of E-commerce: Toward an Understanding of Adoption. En R. E. Downing, *The Benefits and Obstacles of E-commerce: Toward an Understanding of Adoption* (págs. 95-122). Kansas City: Helzberg School of Management.
- El Confidencial. (16 de 07 de 2014). El sector hotelero, contra Airbnb: "Hay quienes viven en la economía sumergida". *El Confidencial*.
- El Economista. (12 de 02 de 2014). *El creador de Clash of Clans multiplicó por ocho su beneficio bruto en 2013*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de [www.eleconomista.es/tecnologia-videojuegos/noticias/5536077/02/14/El-creador-de-Clash-of-Clans-multiplico-por-ocho-su-beneficio-bruto-en-2013.htm3#.Kku8B9yqYgXdAQB](http://www.eleconomista.es/tecnologia-videojuegos/noticias/5536077/02/14/El-creador-de-Clash-of-Clans-multiplico-por-ocho-su-beneficio-bruto-en-2013.htm3#.Kku8B9yqYgXdAQB)
- El Economista. (19 de 09 de 2014). *Los gastos y los ingresos de los taxistas profesionales*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de El Economista: [www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6089760/09/14/Gastos-e-ingresos-de-los-taxistas-profesionales.html](http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6089760/09/14/Gastos-e-ingresos-de-los-taxistas-profesionales.html)
- El Economista. (03 de 02 de 2015). *Rocket Internet adquiere La Nevera Roja por 80 millones de euros*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de El Economista: [www.eleconomista.es/interstitial/colcer/256320622/emprendedores-innova/noticias/6443660/02/15/Rocket-Internet\\_adquiere-La-Nevera-Roja-por-80-millones-de-euros.html](http://www.eleconomista.es/interstitial/colcer/256320622/emprendedores-innova/noticias/6443660/02/15/Rocket-Internet_adquiere-La-Nevera-Roja-por-80-millones-de-euros.html)
- El Huffintong Post. (07 de 03 de 2015). *BlaBlaCar cumple 5 años: 9 datos y curiosidades sobre el servicio de 'car sharing'*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de El Huffintong Post: [www.huffingtonpost.es/2015/03/07/blabla-car-cinco-anos\\_n\\_6792052.html](http://www.huffingtonpost.es/2015/03/07/blabla-car-cinco-anos_n_6792052.html)
- El País. (11 de 11 de 2014). *Tuenti no compensa con el negocio móvil su devlice como red social*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de El País: [economia.elpais.com/economia/2014/11/10/actualidad/1415641187\\_359038.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/10/actualidad/1415641187_359038.html)
- El Pais. (26 de 05 de 2015). *Así se monta un negocio colaborativo como Blablacar*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de El País: [economia.elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432574215\\_230946.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432574215_230946.html)
- Emprendedores. (08 de 04 de 2013). *Más emprendedores pero menos supervivencia*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Emprendedores.es: <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/informe-gem-2013>
- Entrepreneur. (22 de 05 de 2013). *A Mobile App that Makes Hailing a Taxi Earier and More Efficient*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Entrepreneur: [www.entrepreneur.com/article/226684#](http://www.entrepreneur.com/article/226684#)
- Forbes. (07 de 02 de 2013). *Barnes & Noble's Big Problem -- and What to Do About It*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/jeremygreenfield/2013/02/06/barnes-nobles-big-problem-and-what-to-do-about-it/>
- García, D. (2013). *Modelos de Negocio Smart*. Recuperado el 05 de 2015, de <http://modelosdenegociosmart.com/modelos-de-negocio-en-internet/>
- GEM. (2014). *Informe GEM España 2014*.



- Gen Beta. (28 de 02 de 2015). *Cinco años de Blablacar en España: Estas son las cifras que manejan en nuestro país*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Gen Beta: <http://www.genbeta.com/herramientas/cinco-anos-de-blablacar-en-espana-estas-son-las-cifras-que-manejan-en-nuestro-pais>
- Goldmanis, M., Hortaçsu, A., Syverson, C., & Emre, Ö. (June 2010). *E-commerce and the Market Structure of Retail Industries*. Chicago: University of Chicago.
- Google. (2015). *Google AdWords*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Google: <https://www.google.es/adwords/>
- Idealista. (s.f.). *Alquiler de Oficina en calle maria tubau, 6. Madrid*. Recuperado el 04 de 06 de 2015, de Idealista: <http://www.idealista.com/inmueble/27198839/>
- Lending Club. (s.f.). *Statistics*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Lending Club.
- LÓPEZ, B. (2013). *¿Qué es un Blog?* Recuperado el 2015, de Ciudadano 2.0: <http://www.ciudadano2cero.com/que-es-un-blog/>
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. En A. McAfee, *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Harvard Business Review Press.
- Merriam-Webster. (s.f.). *Definiciones*. Obtenido de Merriam-Webster: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20network>
- Nasdaq. (s.f.). *Nasdaq*. Recuperado el 29 de 05 de 2015, de Nasdaq: [www.nasdaq.com/symbol/lc](http://www.nasdaq.com/symbol/lc)
- Navarro, G., & Agulló, D. (2013). *¿Marketing online? ¿SEO? ¿SEM? Conceptos básicos*. *Gaceta dental: Industria y profesiones, 2013, Issue 253*, , pp.184-188.
- Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Self Published.
- PR Newswire. (10 de 02 de 2015). *PR Newswire*. Recuperado el 29 de 05 de 2015, de Business Model Canvas Replaces Traditional Business Plans: <http://www.prnewswire.com/news-releases/business-model-canvas-replaces-traditional-business-plans-291423391.html>
- RelayRides. (s.f.). *About*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de RelayRides: <https://relayrides.com/about>
- Scipion, F. (19 de Septiembre de 2011). *LifeStyle Al Cuadrado*. Recuperado el 04 de 2015, de <http://www.lifestylealcuadrado.com/tipos-de-negocios-en-internet-existen/>
- Staff. (19 de 09 de 2013). *What's the Chance a Startup Business will Fail?* Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Staff: <http://www.staff.com/blog/whats-the-chance-a-startup-business-will-fail/>
- The Economist. (1 de Julio de 2010). *The click and the dead*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de The Economist: <http://www.economist.com/node/16478931>

- The Huffington Post. (02 de Mayo de 2015 ). *YouTube Stars' Huge Earnings Will Make You Question All Your Life Choices*. Obtenido de The Huffington Post:  
[http://www.huffingtonpost.com/2015/02/05/youtube-stars-money\\_n\\_6549906.html](http://www.huffingtonpost.com/2015/02/05/youtube-stars-money_n_6549906.html)
- Uber. (18 de 02 de 2015). *Barcelona, your meal is arriving now!* Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Uber: [newsroom.uber.com/2015/02/barcelona-your-meal-is-arriving-now/](http://newsroom.uber.com/2015/02/barcelona-your-meal-is-arriving-now/)
- W. Chan Kim, R. M. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press.
- Wenyu Dou, H. K. (2010). BRAND POSITIONING STRATEGY USING SEARCH ENGINE MARKETING. *MIS Quarterly*, p261-A4. 23p.
- *World Wide Web Consortium*. (s.f.). Obtenido de World Wide Web Consortium:  
<http://www.w3.org/WAI/>
- YouTube. (2015). *Youtube*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de <https://www.youtube.com/yt/advertise/es/>