



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# INNOVACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA DE LAS APPS DE REDES SOCIALES

“El caso de *Remember*”

Autor: Juan Manuel Sánchez-Ortiz Álvarez

Director: Dr. Alfonso Fernández del Hoyo.

Madrid  
Abril y año

Juan  
Manuel  
Sánchez-  
Ortiz  
Álvarez

**INNOVACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA  
DE LAS APPS DE REDES**



## AGRADECIMIENTOS.

Este trabajo no sería posible sin la participación de una serie de personas a las cuales quiero dedicar unas palabras.

En primer lugar, muchas gracias Alfonso, por ser mi director y darme libertad para elegir mi tema, así como por aconsejarme y guiarme en su desarrollo. También gracias a ti, Fito, por dedicarme tu tiempo y sobre todo tu *feedback*, del que he aprendido muchísimo.

Tampoco puedo olvidarme de ti, Javier, pues enseguida accediste a concederme una entrevista y a darme buenos consejos, ni de ti, José Luis, por compartir conmigo tu inmenso conocimiento técnico.

Por último, pero no menos importante, en esta lista de expertos, estás tú, Víctor. Muchas gracias por todo. Aprovecho para dar las gracias también a la Consultoría Social Empresarial, y a su labor de asistencia a asociaciones como Eslabón, a la que pertenece Víctor.

Muchas gracias, mamá, papá, Candela y Ana. Sois mi pilar.

Gracias. Gracias. Gracias.

## Índice de Contenido.

LISTADO DE ACRÓNIMOS/SIGLAS.....	VII
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN/ABSTRACT. ....	IX
INTRODUCCIÓN. ....	X
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	X
2. METODOLOGÍA.....	XII
3. ESTRUCTURA.....	XIII
PARTE I. ESTADO DE LA INDUSTRIA. ....	1
1. ACERCAMIENTO A LA INDUSTRIA DEL INTERNET MÓVIL.....	1
2. INDUSTRIA DE LAS APPS EN ESPAÑA. ....	2
3. ¿QUÉ NECESIDAD NO SATISFACE EL LÍDER DE LA INDUSTRIA ACTUAL?.....	5
4. ¿CÓMO SE TRATA LA PRIVACIDAD EN LA INDUSTRIA DE LAS APPS?.....	12
1. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS. ....	12
2. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. ....	14
3. OTROS. ....	17
4. ¿HAY UN NICHOS DE MERCADO? .....	17
PARTE II. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	19
1. INNOVACIÓN.....	19
2. MODELO DE NEGOCIO Y DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN. ....	22
2.1 DIMENSIONES DEL MODELO.....	23
2.2. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO: <i>REMEMBER</i> .....	24
2.2.1 SATISFACTOR.....	25
2.2.2 MODELO DE NEGOCIO.....	28
2.2.3 PROCESO Y TECNOLOGÍAS HABILITADORAS.....	49

3. GRADUACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	51
PARTE III. CONCLUSIONES. ....	54
BIBLIOGRAFÍA. ....	56
ANEXOS. ....	i
ANEXO 1. <i>REMEMBER MOBILE APP FRAMEWORK</i> . ....	ii
ANEXO 2. <i>RANKING INTERBRAND 2017 (TOP 100 MARCAS)</i> . ....	iii
ANEXO 3. ENCUESTA. ....	iv
ANEXO 4. ENTREVISTA A ADOLFO (“FITO”) TOLEDANO, FUNDADOR Y CEO DE PEEP SPORTS. ....	vii
ANEXO 5. ENTREVISTA A VÍCTOR DÍEZ, FACILITADOR DE ESLAB ON. ....	ix
ANEXO 6. ENTREVISTA A JOSÉ LUIS LLORENTE ÁLVAREZ, ARQUITECTO DE SOFTWARE EN IBM. ....	x
ANEXO 7. ENTREVISTA A JAVIER SOBRINO, STRATEGY & KNOWLEDGE DIRECTOR DE FC BARCELONA. ....	xi

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Horario de empleo de cada dispositivo (declarativo). .....	3
Tabla 2. Niveles de Innovación según Gambardella (perspectiva empresarial).....	51
Tabla 3.¿Qué tipo de innovación es Remember? .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Cuota poblacional por cada red social. ....	4
Figura 2. Cuenta para desarrolladores. ....	5
Figura 3. Logging permissions para desarrolladores.....	6
Figura 4.Remove Info Collected by the App. ....	8
Figura 5. How do I contact the developer of an app or game? .....	8
Figura 6. ¿Qué permisos le damos a Facebook? .....	9
Figura 7. ¿Qué permisos le damos a Facebook?(2). ....	9
Figura 8. Cuota de mercado Fabricantes de Móviles en España (feb 17-feb 18). ....	10
Figura 9. Solicitud de membresía a ASmallWorld.....	15
Figura 10. Registro en ASmallWorld.....	15
Figura 11. Notoriedad relativa de ASmallWorld según <i>ranking</i> de Alexa.....	16
Figura 12. Información del tráfico a asmallworld.net. ....	16
Figura 13. Audiencia por país de asmallworld.net.....	16
Figura 14. Nuestro framework: el Anti-benchmarking.....	18
Figura 15. De idea a innovación. ....	20
Figura 16. Las Tres Dimensiones de la Innovación.....	25
Figura 17. <i>Experience and Memory in Place</i> : Satisfactor.....	25
Figura 18. <i>Experience and Memory in Place</i> : Modelo de negocio. ....	28
Figura 19. Local.....	31

Figura 20. Local con <i>Remember</i> . .....	31
Figura 21. Cadena de Valor. ....	32
Figura 22. Cuota de mercado Sistemas Operativos en España (febrero 2017-febrero 2018). ....	33
Figura 23. Fases de desarrollo de aplicaciones móviles. ....	36
Figura 24. Modelo iterativo del proceso de software. ....	38
Figura 25. Cadena de Valor de Remember (actividades primarias). Modelo stage-gate. ....	38
Figura 26. Cadena de Valor de Remember (actividades primarias). Modelo spiral. ....	39
Figura 27. Cuota de mercado fabricantes de móviles en España (enero 17-febrero 18). ....	44
Figura 28. Usuarios vs. No usuarios (España). ....	45
Figura 29. Curva de adopción tecnológica. ....	46
Figura 30. <i>Experience and Memory in Place</i> : Proceso y tecnologías habilitadoras. ....	49

## LISTADO DE ACRÓNIMOS/SIGLAS.

**IAB:** *Interactive Advertising Bureau.*

**RRSS:** Redes Sociales.

**BGC:** *Boston Consulting Group.*

**BMW:** *Bayerische Motoren Werke* (Fabrica Bávara de Motores).

**KFC:** *Kentucky Fried Chicken.*

**JHS:** Jesús Hombre Salvador.

## GLOSARIO.

**Prosumidor:** “persona que, por tener un conocimiento de nivel especializado, es tanto usuario de un bien o servicio, por ejemplo noticias, como productor o fabricante del mismo, gracias a mecanismos como internet, que rompen la nítida distinción tradicional entre consumidor y productor” (Fundéu BBVA, 2013)<sup>1</sup>.

**Stakeholder:** aliado estratégico como base fundamental para el éxito de la empresa<sup>2</sup>.

**Insight:** Clave de un asunto que permite alcanzar la solución, o cuestión que se aprende de una determinada experiencia o situación.

**Framework:** esquema o gráfico que pretende guiar, paso a paso, en la realización de un estudio de una rama determinada.

---

<sup>1</sup> Fundéu BBVA (13/12/2013). “Prosumidor en español, mejor que prosumer”. Obtenido el 8 de abril de 2018 de <https://www.fundeu.es/recomendacion/prosumidor-en-espanol-mejor-que-prosumer-1292/>.

<sup>2</sup> Aguirre, M. “¿Qué son los stakeholders?”. *TodoMarketing*. Obtenido el 8 de abril de 2018 de <http://www.todomktblog.com/2013/04/que-son-los-stakeholders.html>.



**Retailer:** minorista.

**Publicity:** información divulgada sobre la empresa por la que en principio no se ha pagado, y que puede ser tanto positiva como negativa para la imagen de la misma.

**Landing Page:** página de destino. Es aquella página web a la que se dirige el tráfico desde los *banners, emails, etc.*

**Inbound Marketing:** técnicas de Marketing no intrusivas que pretenden atraer al consumidor con contenido relevante para él a fin de que tome la decisión de compra.

**Bootcamp:** disciplina o metodología de aprendizaje en la que se pretende acelerar la adquisición de conocimiento y habilidades.

**Benchmarking:** proceso dirigido al estudio de las fortalezas de la competencia o de empresas no competidoras con el objetivo de tomar ideas que mejoren el rendimiento de la propia compañía.

## RESUMEN/ABSTRACT.

### RESUMEN.

El principal objetivo de este trabajo es plantear una propuesta de negocio basado en una *app* cuya principal función sea colgar imágenes en la nube, y que pueda calificarse como innovación. Estas fotos solo son observables por quienes han recibido tal permiso de quien las colgó y únicamente en el mismo lugar donde aquel lo hizo. Se estudiará la industria de las *apps* de redes sociales en España para identificar qué necesidad no está cubierta en la industria y que puede marcar la diferencia en dicha industria. Asimismo, se buscará un modelo de negocio innovador que rentabilice la propuesta y dé valor a los usuarios.

Palabras clave: innovación, propuesta de negocio, *app*, fotografías, necesidad, modelo de negocio innovador.

### ABSTRACT.

*The main objective of this work is to propose a business proposal based on an app whose main function is to post photos in the cloud, and that can be classified as innovation. These photos are only observable by those who have received such permission from the person who posted them and only in the same place where they did it. The industry of social media apps in Spain will be studied to identify what need is not covered in the industry and can make a difference in this industry. Likewise, an innovative business model that makes the proposal profitable and of value to users will be sought.*

*Keywords: innovation, business proposal, app, photos, necessity, innovative business model.*

## INTRODUCCIÓN.

### 1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.

La motivación primera para la elaboración de este texto ha sido buscar un cambio de paradigma en la industria de las redes sociales que resulte en un beneficio para la sociedad: como se verá más adelante, se concreta en una mayor privacidad y consciencia por parte del usuario, a la hora de dar acceso a su vida privada a las empresas.

Añadimos la consciencia pues gracias a los estudios de Gage, Faith y Sadeh (2013), sabemos que un porcentaje importante, cercano al 50%, de los que son usuarios de aplicaciones móviles no han prestado atención o no son siquiera conscientes de que existe la posibilidad de editar las opciones sobre privacidad en sus *apps*.

La tendencia del mercado viene marcada por Facebook, y su modelo de negocio se fundamenta en “vender” la información que sus usuarios comparten, tanto a las empresas anunciantes como a los desarrolladores. De hecho, es relativamente sencillo registrarse como desarrollador y tener acceso así a cierta información ajena.

Ahora bien, se ha comprobado que dentro de los no usuarios, cada vez más lo son (no usuarios) por razones de privacidad. La **privacidad** es “la condición para vivir en libertad (...) [junto con] el derecho a controlar el acceso que puedan tener los demás en la vida de cada uno” (Camacho, Fernández, González y Miralles, 2013, 177).

Con la propuesta, se busca **dar poder** al que en definitiva coopera en la producción, en el modelo de negocio, en este caso con el recurso esencial y exclusivo de la información: el **prosumidor** (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010), un *stakeholder* muy a tener en cuenta en la toma de decisiones estratégicas y tácticas (Freeman, 1994). Darle poder es respetarle y reconocer dicha cooperación.

Ahora bien, para lograrlo hay que plantear un modelo de negocio que sea viable. La viabilidad económica y el atractivo hacia los potenciales usuarios se estudiará conforme a lo expuesto en el apartado de Metodología. La propuesta en sí viene explicitada en el apartado 2.2.1 SATISFACTOR.

Por tanto, el objetivo principal de investigación es **comprobar si una red social cuya principal utilidad es hacer y colgar fotografías desde un teléfono móvil es viable en el estado actual de la industria de las redes sociales, en España.**

Se divide en dos objetivos generales, el primero de los cuales es **analizar el estado de la industria en la que competiría**, que se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el estado de la industria móvil en España.
- Analizar el estado de la industria de las *apps* en España, con especial hincapié en las redes sociales accedidas desde una *app* en el teléfono móvil.
- Reconocer al líder de la industria de las *apps* en España<sup>3</sup>.
- Analizar las carencias en el servicio del líder.
- Verificar si dicha carencia deja insatisfecha una necesidad latente en el mercado.
- De verificarse lo anterior, estudiar cómo se satisface esa necesidad en España, analizando productos complementarios, sustitutivos o semejantes, a fin de identificar un posible nicho de mercado.
- Proponer un *framework* de análisis de la industria, según los pasos seguidos en el mismo para el presente trabajo.

El segundo objetivo general es **determinar la viabilidad del producto Trace a partir de las conclusiones del análisis del sector**. Se concreta en el siguiente:

- Valorar la viabilidad económica de la propuesta realizando una descripción del producto conforme al *framework* de Gambardella (Gambardella, 2006).

---

<sup>3</sup> Se entiende por líder aquel que tenga más usuarios.

## 2. METODOLOGÍA.

Hemos de tener en cuenta el carácter particular de este trabajo. Si bien es cierto que para la parte primera, sobre el estado del arte, será necesario documentarse, ya contamos con análisis preparados por entidades como Deloitte, Marketline o IAB. En todo caso, para la parte introductoria, que justifica la elaboración de este trabajo de fin de grado, habremos de acudir a fuentes actualizadas.

El problema aquí es que los trabajos académicos que nos pueden interesar, bien son de pago, bien están desactualizados (desde su planteamiento hasta su publicación transcurre el tiempo suficiente como para que la industria cambie tanto que la obsolescencia del estudio anterior sea inminente).

No dejaremos de lado los meta-buscadores como Ebsco o las fuentes como Google Scholar, donde rastreamos artículos que nos permitan definir conceptos como *smartphone*, o red social. Se tomará información relativa a las redes sociales no solo porque los competidores de la propuesta se incardinan en esta figura de la Web 2.0 sino, también, porque una concepción amplia de “red social” sí la incluiría, como ocurre con WhatsApp (que tampoco permite visualizar la lista de contactos de otros usuarios y aun así el IAB la considera red social).

Asimismo, haremos uso de ellas para hallar información acerca del *permission marketing*, esencial para entender, por qué las empresas pueden rentabilizar tener una cuenta en la propuesta, y el origen y evolución inicial del mercado de las aplicaciones móviles y de su consumo.

Las expresiones clave serán mayormente: *smartphone industry*, *smartphone AND social media*, *social media industry*; *social media business model*; *social media AND business model*, con sus correspondientes traducciones al castellano.

Otra fuente de datos serán los textos escritos por expertos como Seth Godin (1999), para la parte del *permission marketing*, o Gambardella (2006), para desarrollar su *framework*. Este último nos servirá para determinar cuantitativamente la viabilidad de la propuesta.

Para finalizar, recabaremos datos de fuentes primarias realizando una encuesta dirigida a usuarios de redes sociales, iniciándose el 27 de marzo de 2018 y concluyéndose el 1 de abril de 2018, siempre que se llegue a un mínimo de 200 encuestados. El objetivo de esta encuesta será verificar que existe una necesidad no satisfecha. Además, se llevará a cabo al menos una

entrevista personal a profesionales del mundo del emprendimiento, con el objetivo de obtener algunos *insights* sobre la manera como plantear el modelo de negocio o la innovación.

### 3. ESTRUCTURA.

El presente trabajo de fin de grado se divide en tres partes claramente diferenciadas. En la primera, *El estado de la industria*, se seguirá un razonamiento deductivo, muy adecuado al tipo de trabajo que se plantea, análisis de mercado para un plan de negocio, puesto que estudia el mercado desde lo general hasta lo particular. Si se diera el caso de que la industria de las redes sociales, en general, fuera inaccesible, no tendría sentido continuar y fácilmente podríamos cambiar el objeto de estudio. Sin embargo, de reconocerse posibilidades de negocio en aquella, permitiría valorar la viabilidad de la propuesta *Remember*. De esta primera parte se obtendrá, además, un *framework* como inicial aportación académica del trabajo. La estructura de la primera parte será la siguiente:

- Marco teórico-técnico para entender el soporte sobre el que se ejecuta una *app*: los *smartphones* y la Web 2.0.
- Análisis de la industria de las *apps* en España e identificación de su líder.
- Comprobación de qué necesidad (y para qué perfil de usuario) no se cubre por el líder.
- Estudio sobre cómo se trata esa necesidad en el mercado para comprobar si hay un nicho accesible. De haberlo, se propondrá una nueva *app* dirigida a ese mercado.

La segunda parte, *Estudio de la viabilidad de la propuesta*, tendrá lugar si de la primera se concluye que hay oportunidad de negocio. La estructura que seguirá es la siguiente:

- Marco teórico sobre qué se entiende por innovación.
- Presentación y desarrollo del modelo de negocio.
- Análisis de la magnitud de la innovación propuesta.

Por último, la tercera parte comprenderá las *Conclusiones*.

## PARTE I. ESTADO DE LA INDUSTRIA.

### 1. ACERCAMIENTO A LA INDUSTRIA DEL INTERNET MÓVIL.

La **industria móvil** tiene su origen con la aparición del primer teléfono móvil a comienzos de los noventa, y avanzó a una siguiente etapa, en la segunda mitad de esa década, de la mano del *feature phone* (o teléfono básico), un paquete integrado de aparatos con una misión especial cuyas capacidades estaban prefijadas en el momento de la producción (Campbell-Kelly, Garcia-Swartz, Lam, & Yang, 2014).

El **Smartphone** (o teléfono inteligente) apareció en 1997, cuando se alcanzó un ordenador portátil que integraba el teléfono móvil, y una de cuyas características clave era la capacidad de ejecutar programas de *software* que permitían realizar tareas que no habían sido previstas en el momento de producción (Campbell-Kelly, M., *et al*, 2014). Estos programas son las *apps* (o aplicaciones móviles) (Campbell-Kelly *et al*, 2014).

El *smartphone* se ha convertido en un “esencial para la vida” (Deloitte, 2016, 4), con una penetración de alrededor del 91,18% en la franja de entre 16 y 65 años en España (21,5 millones de personas), muy superior al del siguiente dispositivo con mayor penetración, la *tablet* (IAB Spain, 2016, 7 y 8). En 2015, España era uno de los países líderes en penetración de *smartphones*, solo por detrás de Singapur (88% y 92% respectivamente), con una renovación cada 1,5 años de media y con más del 50% de personas que consultan el móvil en los 15 primeros y últimos minutos del día y unas 41 veces a lo largo del día, siendo lo más utilizado el wifi y el 3G (Deloitte, 2016, 2).

Además, se le dedica unas dos horas y media diarias, para lo cual es crucial el hecho de poder acarrear el *Smartphone* en todo momento (IAB Spain, 2016, 11). Las actividades a que dedica el usuario de teléfono inteligente más tiempo a la hora de utilizarlo es a las del tipo social (89% del tiempo diario, 97% del tiempo semanal y 99% del tiempo mensual; IAB Spain, 2016, 12).

Por otra parte, desde 2004 se habla de la **Web 2.0**, que es, según Cebrián (2008, 347):

*[U]na plataforma de **redes sociales** de información en sentido amplio y general concerniente a muchos campos del conocimiento y de la vida real, en sentido periodístico o de información de actualidad, veraz y de interés general de la*

*sociedad, en sentido interpersonal, o de relaciones entre dos o más personas y grupos, y en sentido personal o de comunicación de cada individuo con su entorno inmediato a través de sus sistemas captadores del exterior y de sus reacciones entre ellos.*

Por su parte, Carlsson (2006, en Cebrián, 2008, 347) la define como “universo de servicios de datos e informaciones compartidos en red y con opciones de respuestas, combinaciones, [y] etiquetado”.

Más interesante para el presente trabajo, la Web 2.0 aumenta la complejidad expresiva de los usuarios, ampliando el lenguaje “a los iconos y fotografías que se vinculan como un todo en la exposición que los usuarios quieren realizar” y cuando estos tienen capacidad “para la creación y producción de informaciones y de mensajes” (Cebrián, 2008, 348).

Es en este contexto donde nace la noción de Red Social *On-line* (*Social Network Site*) como “servicios que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema prefijado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparte una conexión, y (3) ver y consultar su lista de conexiones y aquellas articuladas por otros dentro del sistema” (boyd<sup>4</sup> y Ellison, 2008, 211).

La adaptación de las redes sociales a las tendencias de consumo ha llevado a la integración de las mismas en la movilidad, lo cual permite modificar el contenido ofertado por aquellas en función de su ubicación e, incluso, de otros aspectos del entorno como la temperatura, la hora o el movimiento (Aguado, 2013, 9). Para esto, han de estar integradas en un *Smartphone*, y solo pueden estarlo a través de una *app*.

## 2. INDUSTRIA DE LAS APPS EN ESPAÑA.

Partiendo de la base de que el concepto de *app* es discutido por la doctrina, podemos considerar que hace referencia a las “aplicaciones de *software* para el consumidor final que son diseñadas para un sistema operativo de teléfono móvil y que aumentan las capacidades de este permitiendo a los usuarios realizar tareas específicas” (Purcell, Entner y Henderson, 2010, 2) o como “ejecutables pequeñas y enfocadas en una tarea determinada que los usuarios pueden instalar en sus teléfonos desde los mercados de *software*” (Gage *et al*, 2013, 1).

---

<sup>4</sup> La autora danah m. boyd prefiere que su apellido conste en minúscula.



En España, de acuerdo con el estudio sobre redes sociales de IAB Spain de 2017, “el 86% de los internautas de 16-65 años [84% si el marco de edad fuera 18-55, como en estudios anteriores] utilizan redes sociales, lo que representa más de 19 millones de usuarios en nuestro país”, siendo las cifras de años anteriores: 81% (2016), 82% (2015) y 79% (2014).

Sin embargo, “[e]l volumen de internautas que declaran registrarse próximamente baja cada año: en 2017 solo 1 de cada 10 internautas no usuarios de redes sociales se plantea utilizarlas en los próximos 12 meses” (IAB, 2017, 15), lo cual puede ser indicio de una futura saturación del mercado. Los no usuarios no utilizan las redes sociales por dos razones principalmente: falta de interés y **miedo a perder su privacidad**. Advierte IAB Spain (2017, 54), que este último se ha incrementado con respecto a 2016.

El acceso a las redes sociales desde el móvil alcanzó el 94%, frente al 93% o al 55% que alcanzan el ordenador y la *tablet*, respectivamente, y, en comparación con estos, se emplea con mucha más frecuencia a lo largo del día. Siendo el *prime time* de conexión a redes sociales de 20:30 a 00:30, el móvil se utiliza por un 72% de los usuarios para conectarse, frente al 67% de los que emplean la Tablet y el 59% que se vale del ordenador<sup>5</sup>. La propuesta de la red social sobre la que versa el trabajo no pretende centrarse solo en ese horario, y en cualquier caso se utiliza siempre más el teléfono móvil (ver Tabla 1; IAB Spain, 2017, 39).

Tabla 1. Horario de empleo de cada dispositivo (declarativo).

Horario	Dispositivo		
	Teléfono móvil	Tablet	Ordenador
[00:30-06:30)	11%	5%	4%
[06:30-08:30)	22%	6%	6%
[08:30-10:30)	47%	13%	21%
[10:20-13:00)	55%	18%	29%
[13:00-16:00)	61%	25%	27%
[16:00-20:30)	69%	46%	46%
[20:30-00:30)	72%	67%	59%

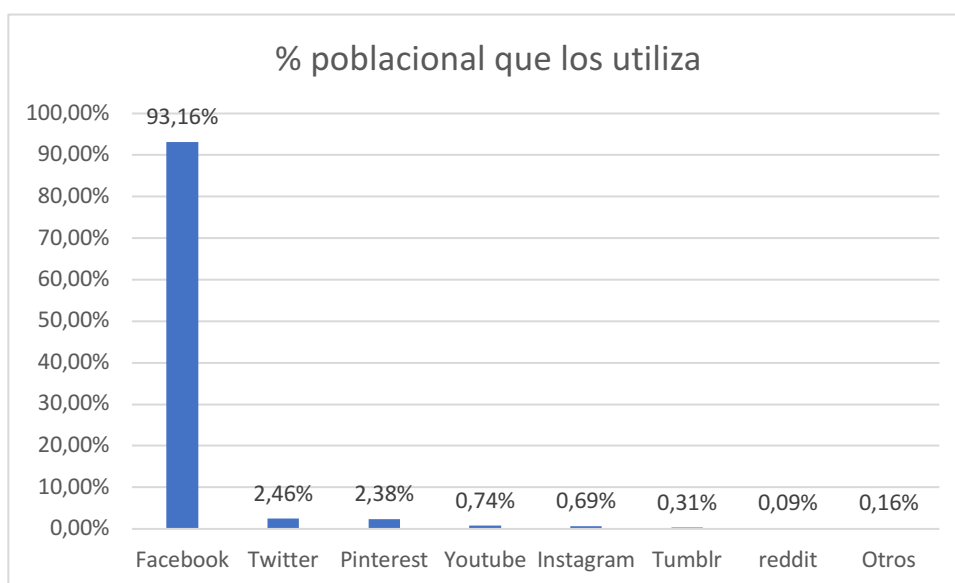
Fuente: Elaboración propia, a partir de Estudio de Redes Sociales 2017 de IAB Spain.

<sup>5</sup> Huelga decir que el uso de cada uno no es excluyente.

El número de *apps* por *smartphone* asciende de media en un mes a 2 descargadas, a unas 18 instaladas y a 9 empleadas (IAB Spain, 2016, 15). La red social más empleada en términos globales (teniendo en cuenta todos los dispositivos desde los que se accede) en España en 2016 fue Facebook (72% en *Smartphone*, 85% en ordenador, y 75% en Tablet) según IAB (2017, 33). Si tomamos como referencia el periodo entre febrero de 2017 y febrero de 2018, las conclusiones son similares con respecto al liderazgo de Facebook, si bien quienes ocupa los otros puestos cambian dada la distinta muestra que recoge la herramienta StatCounter (2018)<sup>6</sup>.

Conforme al estudio de IAB Spain (2017, 19), Facebook tiene el índice más alto de respuesta espontánea, alcanzando un 99%, por delante de Twitter (80%), Instagram (63%) y LinkedIn (25%). En cuanto al empleo de técnicas de recuerdo sugerido, el *top 4* queda de la siguiente forma: Facebook (97%), Whatsapp (93%), Twitter (91%) y Youtube (91%). La red social mejor valorada es Whatsapp, seguida de Facebook. Ambas son también las más utilizadas (97% y 82% respectivamente) (IAB Spain, 2017, 20 y 21).

Figura 1. Cuota poblacional por cada red social.



Fuente: Elaboración propia, a partir de *Social Media Stats Spain* (GlobalStats, 2018).

Asimismo, Facebook se halla en la octava posición del *ranking* Interbrand de 2017, con un crecimiento del 48% con respecto al año anterior, y siendo la única marca de red social que consta en el Top 100 (Interbrand, 2017, 33).

<sup>6</sup> <http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/spain>, consultado a 3 de abril de 2018.

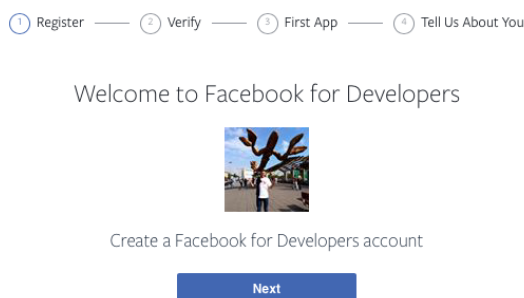
### 3. ¿QUÉ NECESIDAD NO SATISFACE EL LÍDER DE LA INDUSTRIA ACTUAL?

Una vez identificado el líder de la industria, Facebook, procedemos a realizar un estudio del mismo, para comprobar qué necesidad no cubre, a fin de identificar nuestro propio nicho de mercado. A esta estrategia, consideramos procedente denominarla *anti-benchmarking*. Si consideramos Facebook como empresa, hemos de recordar que, además de su producto “estrella” a nivel global (Facebook), bien adquiere la competencia de éxito (Whatsapp<sup>7</sup> e Instagram<sup>8</sup>), bien la imita (Snapchat<sup>9</sup>).

Facebook tiene dos fuentes de ingresos: “publicidad” y “pagos y otras tarifas”. En cuanto a la primera, el modelo de negocio de Facebook como red social se basa en la puesta a disposición de sus clientes de la posibilidad de contactar con los usuarios a partir de la información que estos han querido compartir en aquella. Con respecto a la segunda, sustrae una parte del pago que hacen los usuarios a los desarrolladores que ofertan sus productos en la plataforma (Marketline, 2016, 27).

En otras palabras, su modelo de negocio se fundamenta en “vender” la información que sus usuarios comparten, tanto a las empresas anunciantes como a los desarrolladores. De hecho, es relativamente sencillo registrarse como desarrollador y tener acceso así a cierta información ajena, como se comprueba en las siguientes ilustraciones.

Figura 2. Cuenta para desarrolladores.



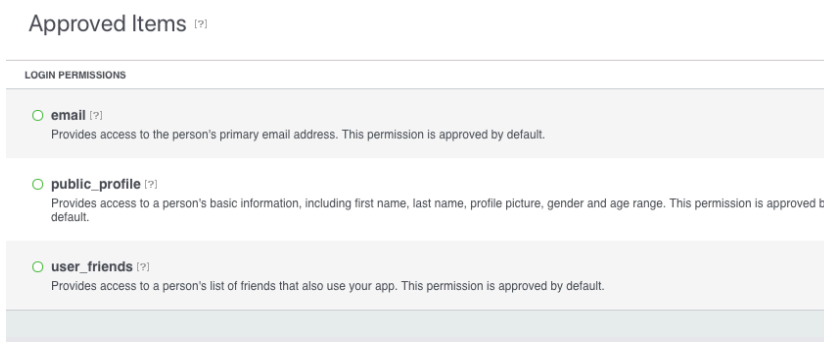
Fuente: Captura tomada de <https://developers.facebook.com/products>, a 26 de enero de 2018.

<sup>7</sup> “Facebook Cierra la compra de Whatsapp por 21.800 millones de dólares”, *ABC.es*, visto el 28 de diciembre de 2017, en <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-aplicaciones/20141007/abci-facebook-whatsapp-cierre-compra-201410070412.html>.

<sup>8</sup> Rodríguez, “Facebook compra Instagram por 1.000 millones de dólares”, *ElMundo.es*, visto el 28 de diciembre de 2017, en <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/09/navegante/1333991473.html>.

<sup>9</sup> Ungria, “Facebook imita de nuevo a Snapchat y lanza Facebook Stories”, *TreceBits*, visto el 28 de diciembre de 2017, en <https://www.trecebits.com/2017/01/26/facebook-imita-de-nuevo-a-snapchat-y-lanza-facebook-stories/>

Figura 3. Logging permissions para desarrolladores.



Fuente: Captura tomada de <https://developers.facebook.com/apps/104239933711091/review-status/>, a 26 de enero de 2018.

Como se ve en la Ilustración 1, solo son necesarios 4 pasos para convertirse en desarrollador, de forma que el filtro es prácticamente inexistente y cualquier persona puede obtener una cuenta como tal. En la Ilustración 2 se aprecia cómo nada más comenzar a ser desarrollador, cuenta uno con permiso para tener la dirección de correo electrónico, el perfil público y la lista de contactos del usuario. Por tanto, antes que decir que vende la información de sus usuarios, es más correcto decir que la regala<sup>10</sup>.

Esto en principio no supone ningún problema para los usuarios<sup>11</sup>, pero se ha comprobado que dentro de los no usuarios, cada vez más lo son (no usuarios) por razones de privacidad (IAB Spain, 2017, 54). La privacidad es “la condición para vivir en libertad (...) [junto con] el derecho a controlar el acceso que puedan tener los demás en la vida de cada uno” (Camacho *et al*, 2013, 177). Dentro de la misma es esencial el tema de la cesión de datos. En 2015, un 36% de los españoles (usuarios y no usuarios) hubiera cedido los suyos dependiendo del tipo de información y de la empresa con la que compartirla, frente al escaso 6% que sí cedería su información con cualquier empresa (Deloitte, 2015, 8).

En el tiempo en que se redacta esta parte del trabajo, ha surgido una gran polémica relacionada con la compañía de Mark Zuckerberg que tiene mucho que ver con lo que venimos hablando. En 2014, alrededor de 270.000 usuarios realizaron la encuesta titulada Esta Es Tu Vida Digital (*This is Your Digital Life*), diseñada por el investigador de la Universidad de Cambridge Dr. Aleksandr Kogan. Dicha encuesta no solo recabó la información de los participantes, sino también la de sus contactos, afectando a un total de 50 millones de usuarios. La información “sustraída” fue posteriormente vendida a la empresa Cambridge Analytica, la cual confeccionó

<sup>10</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo “Fito” Toledano (Ver Anexo 4).

<sup>11</sup> Recordemos que estamos aplicando una técnica contraria al *benchmarking* y que por tanto buscamos “errores” (como no-satisfactores de necesidades).

un perfil (sociodemográfico, entendemos) del candidato ideal para la campaña de Donald Trump, de forma que esta dirigiera sus esfuerzos a los usuarios que casasen con ese perfil e incluso modificar su mensaje según las expectativas de estos. A fecha de la redacción de este trabajo, se desconoce la información concreta que se tomó de esa encuesta, y se estima que se dio un caso similar con el Brexit<sup>12</sup>.

Una cláusula de Facebook reza lo siguiente:

*En relación con el contenido con derechos de propiedad intelectual (contenido de propiedad), como fotos y vídeos, nos otorgas específicamente el siguiente permiso, sujeto a tu configuración de la privacidad y de las aplicaciones: nos otorgas una **licencia no exclusiva**, transferible, con posibilidad de ser subotorgada, exenta de derechos de autor y aplicable globalmente para utilizar cualquier contenido de propiedad intelectual que publiques en Facebook o con relación a Facebook (licencia de propiedad intelectual). Esta licencia finaliza cuando eliminas tu contenido de propiedad intelectual o tu cuenta, a menos que el contenido se haya compartido con terceros y estos no lo hayan eliminado<sup>13</sup>.*

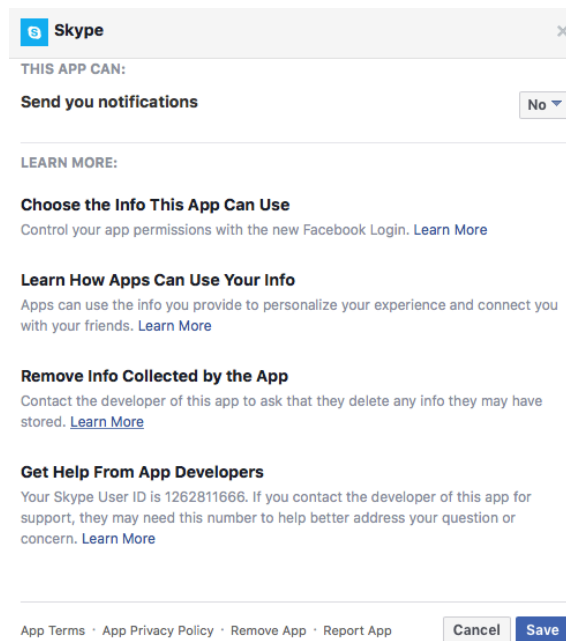
Ahondando más en la configuración de privacidad de Facebook, nos encontramos con que, para eliminar la información que han recabado de nosotros las distintas *apps* que hemos ido autorizando con un conocimiento limitado (Ilustración 3), hay que contactar con los propios desarrolladores de dichas *apps* (Ilustración 4). Hemos tomado como ejemplo la *app* de Skype.

---

<sup>12</sup> Información tomada de <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-43494337> y <https://www.ft.com/content/047dd20e-2bba-11e8-9b4b-bc4b9f08f381?emailId=5ab0961eaca23a000417e0c4&segmentId=22011ee7-896a-8c4c-22a0-7603348b7f22>, consultados a 27 de marzo de 2018.

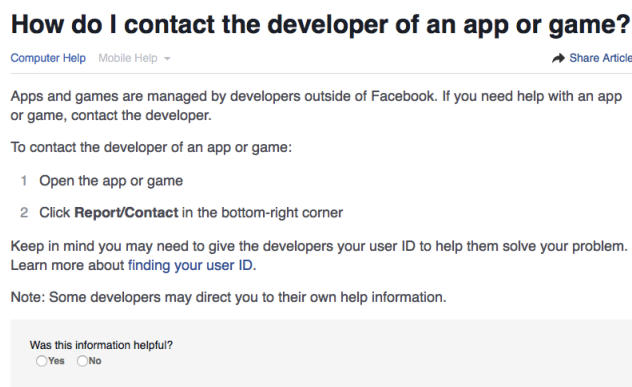
<sup>13</sup> Información tomada de <http://doblellave.com/que-paso-con-los-datos-de-usuarios-de-facebook/>, consultado a 27 de marzo de 2018.

Figura 4. Remove Info Collected by the App.



Fuente: elaboración propia, a partir de <https://www.facebook.com/settings?tab=applications>.

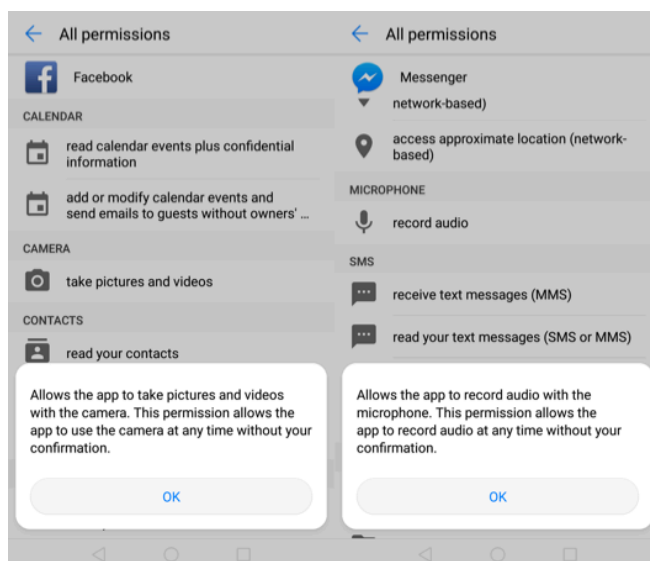
Figura 5. How do I contact the developer of an app or game?



Fuente: elaboración propia, a partir de <https://www.facebook.com/help/149151751822041>.

Por otra parte, tomando un teléfono móvil Huawei, modelo P10 Lite, el cual tiene instaladas tanto la *app* Facebook *mobile* como la *app* Messenger (también de Facebook), se han consultado los ajustes de ambas para comprobar los permisos, obteniéndose los resultados que se muestran en la Ilustración 5.

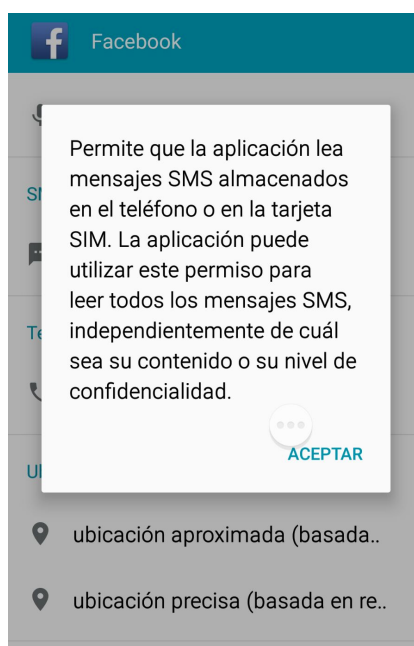
Figura 6. ¿Qué permisos le damos a Facebook?



Fuente: elaboración propia.

La comprobación realizada permite mostrar que las *apps* de Facebook (*mobile* y *Messenger*), desde el momento en que se le da permiso para utilizar el micrófono y la cámara del dispositivo donde están instaladas, pueden “grabar audio en cualquier momento sin vuestra confirmación” y “usar la cámara en cualquier momento sin vuestra confirmación”. Se repitió el proceso con un teléfono móvil marca Samsung, modelo Galaxy S5, del que se obtuvieron resultados similares. Para demostrarlo, añadimos la Ilustración 6, donde queda patente que puede incluso leer los mensajes de texto que intercambiamos con nuestros contactos.

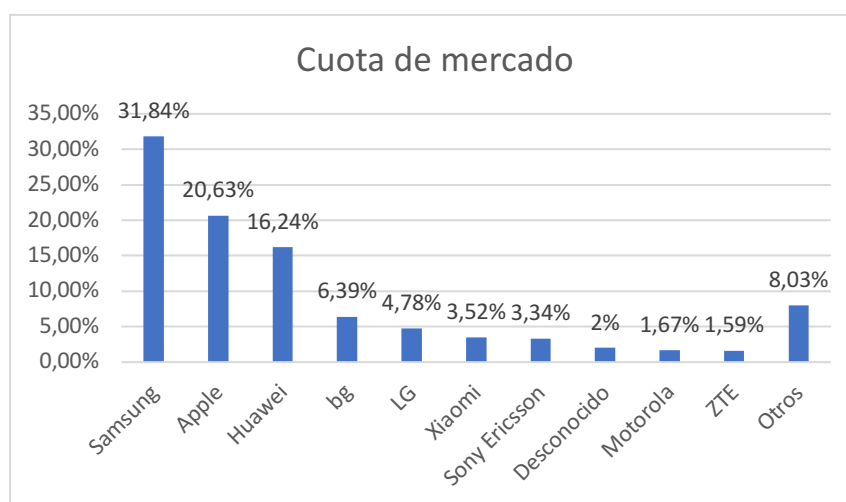
Figura 7. ¿Qué permisos le damos a Facebook?(2).



Fuente: elaboración propia.

Esto podría traducirse en una vulneración de la **privacidad** de sus usuarios que, de hecho, como hemos indicado anteriormente, está suponiendo un descenso del número de usuarios en las Redes Sociales (IAB Spain, 2017, 54). Los dispositivos empleados no han sido seleccionados arbitrariamente, sino que hemos tenido en cuenta que en el periodo febrero 2017-febrero 2018, las compañías fabricantes de teléfonos móviles que más cuota de mercado han tenido en España han sido Samsung (31.84%), Apple (20,63%) y Huawei (16,24%) según StatCounter (2018). Sin embargo, no hallamos los mismos resultados con los dispositivos Apple estudiados, por lo que asumimos que estos últimos son más respetuosos con la privacidad.

Figura 8. Cuota de mercado Fabricantes de Móviles en España (feb 17-feb 18).



Fuente: Elaboración propia, a partir de StatCounter (2018).

Para comprobar el nivel de consciencia de los usuarios de las Redes Sociales, realizamos nuestra propia encuesta con el intencionado título de “Estudio del uso de RRSS en España” a fin de no dar pistas a los participantes sobre su verdadero propósito. Con ella pretendemos averiguar si efectivamente la privacidad es esencial para los usuarios de Facebook (es decir, si de verdad resulta una carencia por parte de la compañía). Para ver las preguntas y todos los resultados, véase Anexo. Encuesta.

De un total de 217 personas encuestadas, de las que 215 eran de usuarios de Redes Sociales, un 75,6% respondió que solo sus amigos tenían acceso a la información que ellos colgaban en las redes sociales, ascendiendo a un 78,4% si incluimos los que dijeron “los amigos de mis amigos”, y a un 81,6% si hacemos lo propio además con quienes contestaron que “nadie” tiene acceso a dicho contenido.

Sin embargo, tras observar capturas de pantalla como las expuestas *supra*, 46 personas cambiaron su respuesta a “todo el mundo”, 13 a “todos”, otros 13 a “cualquiera”, 6 dijeron “Facebook”, otras 14 “todo el mundo” (con y sin mayúsculas y con y sin punto final, pues el



programa empleado hacía distinción entre “Todo el mundo”, “todo el mundo” y “todo el mundo.”, algo que es ilógico y que por tanto corregimos, a lo que añadimos una respuesta mal escrita pero comprensible: “Tiodo el.Mundo”), 2 dijeron “todo el que quiera”, otros 2 “mucha gente”, otros 2 “las empresas”, otros 2 “la *app*”, otros 2, sorprendentemente dijeron “Google”, otros 2 “la empresa”, además de otras respuestas del tipo “Google y Facebook y demás” o “los servicios de inteligencia”, esto sin ánimo exhaustivo. Si excluimos los que respondieron “otro” (que por cierto no era una opción, pues la respuesta había de escribirse, y aun así 10 personas dieron esa respuesta), tenemos un total de 12 respuestas entre todas aquellas que, bien reconocen que potencialmente puede observar su información demasiada gente, bien están seguros de que solo ellos o sus amigos/contactos pueden hacerlo. Esto se traduce en un 5,53% aproximadamente de la muestra. Por tanto, un 94,47% está convencido de que acceden a su información individuos no autorizados por el usuario.

Asimismo, cuando se les inquirió acerca de qué opinaban sobre esto, una persona dijo que hay que ser cauto, otra que lo conocía (pero que no es de su agrado), otras asumieron su responsabilidad (afirman que el usuario debería leer la política de privacidad), solo 3 inciden en que ahí reside la “gratuidad” de las *apps* y otra lo relaciona con la mayor seguridad; otra asegura que no le preocupa siempre que se permita limitar ese permiso sin que la *app* pierda funcionalidades. En total, 14 personas, bien entienden la falta de privacidad, bien hacen recaer la responsabilidad en el individuo. Teniendo presente que esta es la pregunta con mayor tasa de respuestas neutras (82 dijeron “otro”), del total de 217, las 14 constituirían un 6,45%. Si restamos los 82 “otro”, sería un 10,37%, lo cual no deja de ser un porcentaje reducido.

De esta manera podemos afirmar que un 94,47% de las personas no son conscientes de quién accede a su información, y que entre un 93,55% y un 89,63% no están conformes con la vulneración de su privacidad.

Podemos concluir este epígrafe afirmando que la debilidad que tiene el líder de la industria de las *apps* es que no respeta la privacidad de sus usuarios, como parte fundamental de su modelo de ingresos, fundamentalmente en sus *apps* desarrolladas con Android (y no con iOS, el sistema operativo de Apple). Además, nos encontramos ante un momento de “histeria” o de “sociedad del riesgo” de los que hablaba Ulrich Beck, esta vez en relación a los datos personales<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Idea tomada de la entrevista a Víctor Díez (Ver Anexo 5).

#### 4. ¿CÓMO SE TRATA LA PRIVACIDAD EN LA INDUSTRIA DE LAS APPS?

Antes de realizar una propuesta de *app* que ofrezca privacidad, hemos de comprobar la manera como satisfacen esta necesidad otras empresas para corroborar que hay un nicho de mercado insatisfecho a este respecto y, por tanto, disponible. Asimismo, es preciso aclarar que nosotros entendemos la privacidad tal y como la definen Camacho *et al* (2013). *A sensu contrario*, las redes sociales, al ser originarias de EE.UU., tienden a concebir la privacidad a la manera norteamericana, esto es, “[e]ntronca con la libertad que el ordenamiento jurídico reconoce al individuo para decidir, en primera instancia, qué información personal hace pública; pero, una vez publicada, le niega el derecho a controlar su difusión. Entiende que con la libre comunicación de esa información pierdes toda expectativa de privacidad sobre los datos asistiéndote, si acaso, una pretensión para controlar el uso lucrativo que se pueda hacer de ellos” (Soler, 2011, según ideas de Westin, 1967, Martin, 1998, y Sánchez Abril, 2007).

Además, de los estudios de Egelman, Tsai, Cranor y Acquisti (2009) y de Kelley, Consolvo, Cranor, Jung, Sadeh y Wetherall (2012) sabemos que cuando las opciones de privacidad aparecen después de la opción de descarga, el usuario se muestra ignorante ante las primeras.

Realizaremos un estudio atendiendo a productos que pueden estar relacionados o no con Facebook, para ver cómo tratan ellos la privacidad de sus consumidores. En el primer caso serán productos complementarios (Samsung y Huawei) o sustitutivos (Tsü y ASmallWorld), mientras que en el segundo se tratará otra aplicación que hemos tomado como ejemplo (peep).

##### 1. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS.

Comenzando con Samsung, en la sección “¿Qué información recopilamos sobre usted?” de su Política de Privacidad, señala que obtiene información de: el dispositivo (modelo, IMEI, direcciones MAC e IP, entre otros), el registro (hora y duración, términos de las consultas de búsqueda e información almacenada en *cookies*), la ubicación (señal GPS del dispositivo o información sobre puntos de acceso a red Wi-Fi, entre otros), **la voz** (“como las grabaciones que realizamos de su voz (...) cuando utiliza comandos de voz para controlar un Servicio. (Tenga en cuenta que si trabajamos con un proveedor externo que preste los servicios de conversión de voz a texto en nuestro nombre., este proveedor podría recibir y almacenar determinados comandos de voz)” (sic.)) y otra información (del modo de empleo de sus servicios, por ejemplo)<sup>15</sup>.

En la sección “¿Cómo utilizamos su información?”, se nos da la siguiente lista:

---

<sup>15</sup> <https://account.samsung.com/membership/pp>, consultado a 28 de marzo de 2018.

- *para registrarle a usted o a su dispositivo en un Servicio;*
- *para prestarle un Servicio o proporcionarle una funcionalidad que solicite;*
- *para proporcionarle contenido y servicios personalizados basados en las actividades que ha realizado anteriormente en nuestros Servicios;*
- *para fines publicitarios, por ejemplo, proporcionarle anuncios personalizados, contenido patrocinado y enviarle comunicaciones promocionales sobre productos y servicios de Samsung y/o de sus filiales, incluida Samsung Electronics Iberia, SA, Sociedad Unipersonal, si así lo ha consentido expresamente;*
- *con fines de evaluación y análisis de nuestro mercado y de nuestros clientes, productos y servicios (lo que incluye pedirle su opinión sobre nuestros productos y servicios y la realización de encuestas dirigidas a clientes);*
- *para saber cómo se utilizan nuestros Servicios, con el fin de poder mejorarlos y desarrollar productos y servicios nuevos;*
- *para proporcionarle servicios de mantenimiento para su dispositivo;*
- *para realizar sorteos, concursos o promociones gratuitos, conforme a lo permitido por la ley; y*
- *para realizar otras actividades **con su consentimiento**.*

A diferencia de Facebook, Samsung pide, en principio, el consentimiento de sus usuarios y consumidores. Sin embargo, en lo que atañe a la grabación de voz, la cuestión no está en que pida permiso para realizar ciertas cosas con la información, sino en qué información toma y si el usuario es consciente o no.

Por último, en la sección “Enlaces y productos de terceros en nuestros servicios”, se indica lo siguiente:

*Permitimos que usted comparta algunos materiales de los Servicios con otros usuarios a través de servicios de redes sociales como Facebook, Twitter, Google + y LinkedIn.*

*Estos terceros pueden recopilar o recibir determinada información sobre el uso que usted haga de los Servicios, también mediante cookies, balizas web (beacons) y otras tecnologías semejantes, y esta información podría recopilarse a lo largo del tiempo y combinarse con información obtenida en distintos sitios web y servicios. **Samsung no controla las prácticas de recopilación y uso de datos de tales empresas.** Algunas de ellas participan en programas*

*desarrollados por el sector diseñados para proporcionar a los consumidores la posibilidad de elegir si desean o no recibir publicidad selectiva*<sup>16</sup>.

De esta manera, se sugiere que las redes sociales pueden recabar un nivel de información indeterminado, lo cual iría en contra del Informe “Una nube para el bien global” (*A Cloud for Global Good*) de Microsoft (2018), que afirma lo siguiente: “[p]ara permitir la toma de decisiones informada, las organizaciones deben proveer de explicaciones claras sobre cómo ellas toman, venden, utilizan y comparten datos personales”<sup>17</sup>.

Por su parte, Huawei se presenta más respetuoso con la privacidad de sus consumidores pues, en el apartado “Cómo divulga Huawei los datos personales de los usuarios”<sup>18</sup> de su política de privacidad, se dice que solo comparte la información “con el consentimiento expreso del usuario”<sup>19</sup> salvo cuando se trata de empresas afiliadas o de socios autorizados. A las primeras se las provee de “la información mínima necesaria”, lo cual de nuevo se presenta de forma indeterminada. En cuanto a los segundos, crucial resulta la siguiente afirmación: “Es posible que los datos personales de los usuarios sean procesados solo para fines específicos, expresos y legítimos, y la cantidad de datos compartidos se limitará al mínimo necesario para lograr los objetivos del caso. Ninguna de las subsidiarias / ninguno de los Socios de Huawei tiene permiso para usar los datos personales compartidos con ningún otro fin”. Si bien consideramos que el inicio de la oración está mal traducido, y que en vez de “[e]s posible” quisieron decir “no será de otra forma” o “con total seguridad”. Efectivamente, la traducción literal desde el chino es “[s]olo utilizaremos tus datos de manera expresa, clara y legítima y sólo se utilizarán aquellos datos que sean necesarios”<sup>20</sup>.

## 2. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Hemos identificado dos modelos de negocio en el mundo de las redes sociales que permiten subir fotografías a la nube<sup>21</sup>. Por un lado, existe aquel donde se paga al usuario por su actividad en la red social y por la de los otros usuarios que han accedido a la misma porque el primero les invitó (para acceder se necesita una invitación, como ocurría con Tuenti o con

---

<sup>16</sup> <https://account.samsung.com/membership/pp>, consultado a 28 de marzo de 2018.

<sup>17</sup> “To enable informed decision-making, organizations must provide clear explanations about how they collect, store, use and share personal data”, en <https://news.microsoft.com/cloudforgood/policy/briefing-papers/trusted-cloud/protecting-personal-privacy.html>, consultado a 28 de marzo de 2018.

<sup>18</sup> <https://consumer.huawei.com/minisite/worldwide/privacy-policy/es/index.htm?language=es>, consultado a 31 de marzo de 2018.

<sup>19</sup> Ídem.

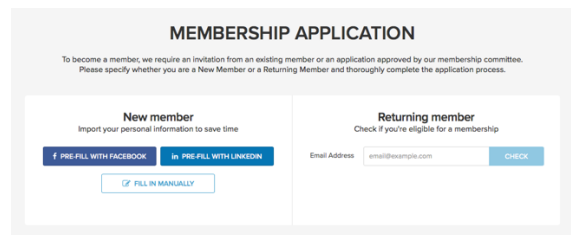
<sup>20</sup> Traducción realizada por Da Ni, alumno de ICADE, bilingüe en castellano y chino.

<sup>21</sup> En un apartado posterior se plantearán modelos de negocio no coincidentes pues estarán referidos a las apps en general.

Facebook en sus orígenes). Se trata de la plataforma TSÜ<sup>22</sup>, fundada por Sebastian Sobczak y actualmente en venta<sup>23</sup>. Podemos decir que su modelo de negocio consiste en pagar a sus usuarios a cambio de la pérdida de privacidad por parte de estos.

Por otro lado, un modelo de negocio que opera de una manera contraria es el de ASmallWorld, la cual vela por los datos de sus usuarios cobrando un *fee* anual de 85 euros (110 dólares estadounidenses).

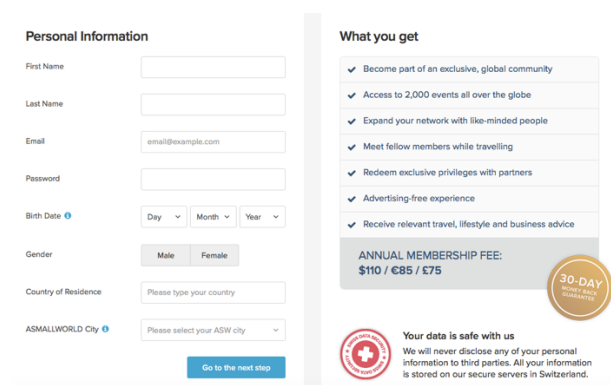
Figura 9. Solicitud de membresía a ASmallWorld.



The screenshot shows a 'MEMBERSHIP APPLICATION' form. It is divided into two main sections: 'New member' and 'Returning member'. The 'New member' section has three options: 'PRE-FILL WITH FACEBOOK', 'PRE-FILL WITH LINKEDIN', and 'FILL IN MANUALLY'. The 'Returning member' section has an 'Email Address' field with 'email@example.com' and a 'CHECK' button. Above the form, there is a note: 'To become a member, we require an invitation from an existing member or an application approved by our membership committee. Please specify whether you are a New Member or a Returning Member and thoroughly complete the application process.'

Fuente: [https://www.asmallworld.com/member\\_applications/new](https://www.asmallworld.com/member_applications/new), a 31 de marzo de 2018.

Figura 10. Registro en ASmallWorld.



The screenshot shows a registration form with two columns. The left column is titled 'Personal Information' and includes fields for 'First Name', 'Last Name', 'Email' (with 'email@example.com' pre-filled), 'Password', 'Birth Date' (with dropdowns for Day, Month, and Year), 'Gender' (with 'Male' and 'Female' buttons), 'Country of Residence' (with a text input), and 'ASMALLWORLD City' (with a dropdown). A 'Go to the next step' button is at the bottom. The right column is titled 'What you get' and lists several benefits with checkmarks: 'Become part of an exclusive, global community', 'Access to 2,000 events all over the globe', 'Expand your network with like-minded people', 'Meet fellow members while travelling', 'Redeem exclusive privileges with partners', 'Advertising-free experience', and 'Receive relevant travel, lifestyle and business advice'. Below this list, it states 'ANNUAL MEMBERSHIP FEE: \$110 / €85 / £75' next to a '30-DAY MONEY BACK GUARANTEE' badge. At the bottom right, there is a 'Your data is safe with us' section with a Swiss flag icon and text: 'We will never disclose any of your personal information to third parties. All your information is stored on our secure servers in Switzerland.'

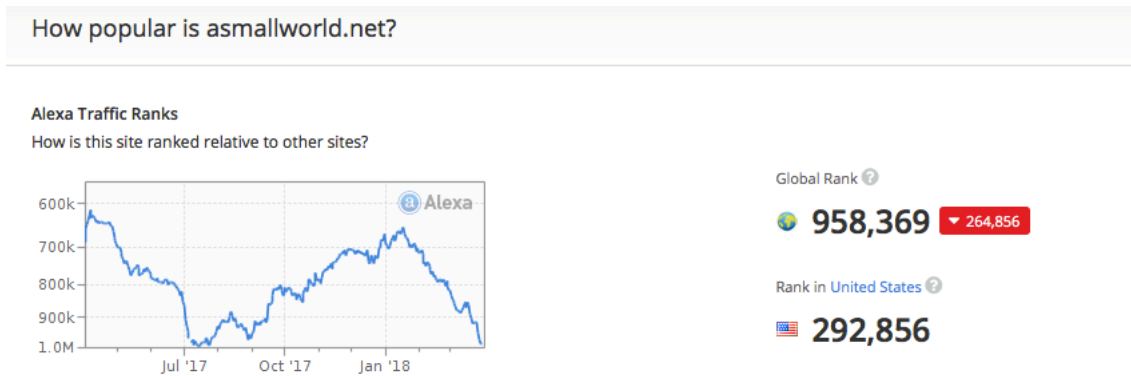
Fuente: [https://www.asmallworld.com/member\\_applications/new](https://www.asmallworld.com/member_applications/new), a 31 de marzo de 2018.

El problema ante el que se encuentra ASmallWorld es lo variable de su notoriedad, muy inconstante, como se aprecia en la Ilustración 9. Asimismo, la tasa de rebote (*bounce rate*), aquella que indica cuántas personas salen de la misma página por la que entran, sin visitar otra página del mismo sitio web, se ha visto incrementada en un 31% desde enero hasta abril (Ilustración 10), de forma que el interés por la página de ASmallWorld está decayendo y la inmensa mayoría de quienes buscan esta red social lo hacen desde EE.UU. (Ilustraciones 10 y 11).

<sup>22</sup> BrandManic (2014), "Así funciona tsü, la red social que te paga por lo que publicas", <http://brandmanic.com/tsu-red-social-paga-publica/>, a 28 de marzo de 2018.

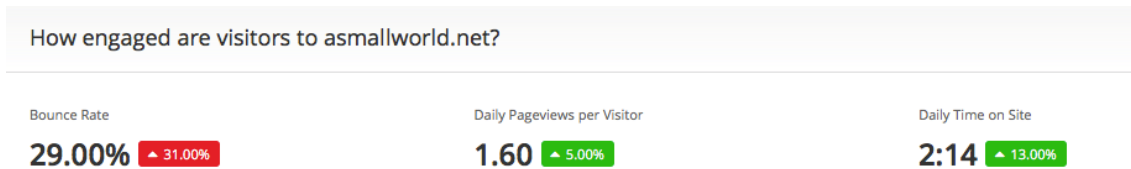
<sup>23</sup> <https://www.tsu.co/Sebastian>, a 28 de marzo de 2018.

Figura 11. Notoriedad relativa de ASmallWorld según *ranking* de Alexa.



Fuente: <https://www.alex.com/siteinfo/asmallworld.net>, consultado a 2 de abril de 2018.

Figura 12. Información del tráfico a asmallworld.net.



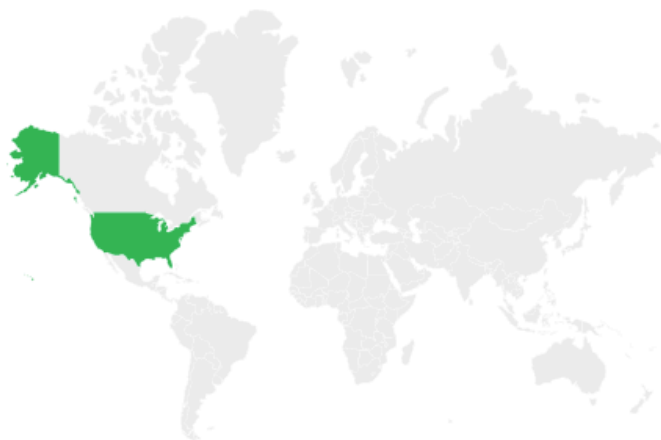
Fuente: <https://www.alex.com/siteinfo/asmallworld.net>, consultado a 2 de abril de 2018.

Figura 13. Audiencia por país de asmallworld.net.

#### Audience Geography

Where are this site's visitors located?

Visitors by Country



Fuente: <https://www.alex.com/siteinfo/asmallworld.net>, consultado a 2 de abril de 2018.

### 3. OTROS.

Como ejemplo de *app* tomamos *Peep*, una herramienta que permite organizar y unirse a eventos deportivos con gente que se encuentre geográficamente cerca. Su política de privacidad sostiene algo parecido a la cláusula de Facebook antes mencionada (“usted nos garantiza una licencia no exclusiva, transferible, sublicenciable, gratuita, válida en todo el mundo, para utilizar cualquier contenido de Propiedad Intelectual que usted cuelgue en o en conexión con peep (Licencia de PI)”)<sup>24</sup>, si bien bajo la premisa de que “su privacidad es muy importante para peep”<sup>25</sup>. Asimismo, “[u]sted es propietario de todo el contenido e información que usted cuelga en peep, y puede controlar cómo son compartidos desde los ajustes de privacidad y aplicaciones”<sup>26</sup>.

### 4. ¿HAY UN NICHOS DE MERCADO?

Podemos afirmar que nadie satisface la necesidad de privacidad de aquellos que no están dispuestos a pagar una cantidad en dinero (así como tampoco, por razones evidentes, a ceder sus datos personales).

El esquema seguido para este análisis de mercado, denominado *Anti-benchmarking*, se expone en la Ilustración 14. Se explicará en las Conclusiones del trabajo.

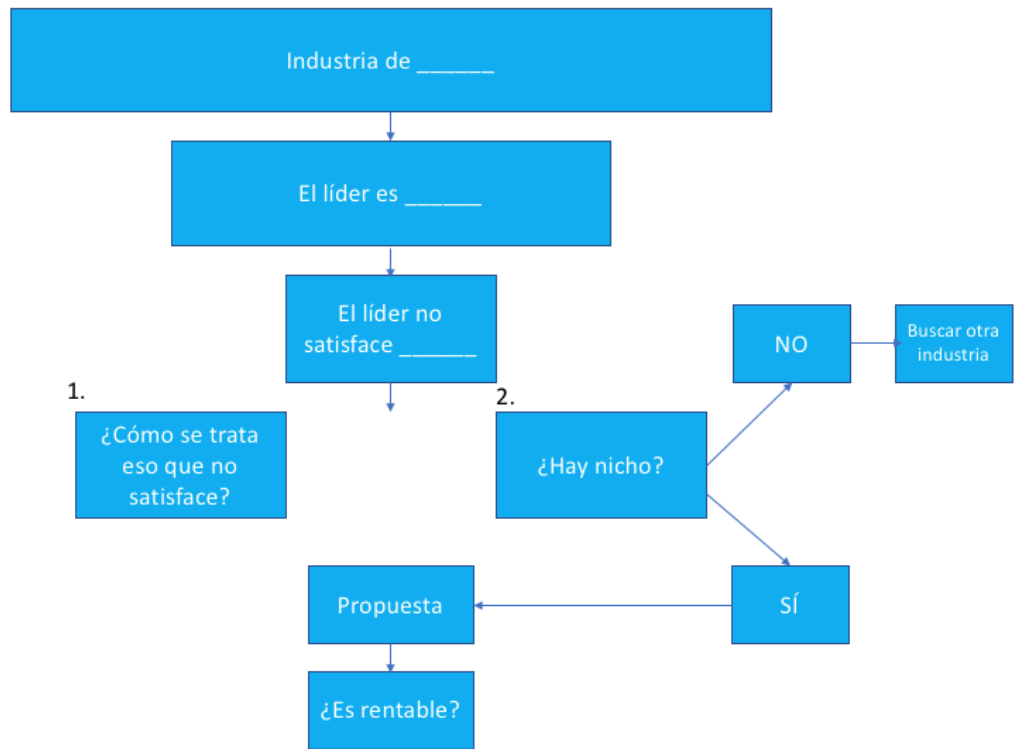
---

<sup>24</sup> “You grant us a non-exclusive, transferable, sub-licensable, royalty-free, worldwide license to use any IP content that you post on or in connection with peep (IP License)”, en <http://peepapp.io/privacy.html>, consultado a 28 de marzo de 2018.

<sup>25</sup> <http://peepapp.io/privacy.html>, consultado a 28 de marzo de 2018.

<sup>26</sup> “You own all of the content and information you post on peep, and you can control how it is shared through your privacy and application settings”, ídem.

Figura 14. Nuestro framework: el Anti-benchmarking.



Fuente: elaboración propia.



## PARTE II. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.

El objeto de esta segunda sección del trabajo es comprobar si, al menos sobre el papel, la *app Remember* tendría cabida dado el estado actual de la industria de las *apps* y las *Redes Sociales*, analizado en la Parte I. Con este fin se desarrollará el modelo de negocio a partir del *framework* de Gambardella (2006, p.6), con la seriedad que merece lo que pretende ser un informe real de un potencial producto.

Para ello, primero se desarrollará el marco teórico que da soporte al estudio, indicando si *Remember* es una innovación y, en caso de serlo, de qué tipo, y explicitando cada una de las partes de una innovación (bien/servicio, modelo de negocio y proceso), aplicadas a la propuesta.

### 1. INNOVACIÓN.

*Remember* supone una propuesta de aplicación móvil separada del modelo hegemónico de Red Social en el mercado actual. Al tener vocación de producto nuevo, tanto para la industria como para la propia persona que pretende sacarla al mercado, el autor del trabajo, es conveniente comprobar si se incardina dentro de la noción de “innovación”.

Antes de atender a qué se entiende por “innovación”, es preceptivo partir de un estadio anterior: la “invención”. Esta hace referencia a la primera concepción de una idea de nuevo producto, servicio o proceso (Fagerberg, Mowery y Nelson, 2004, 4) en el hemisferio derecho como idea creativa (Guilford, 1967, 4 y 5), en forma de imágenes, melodías sensaciones, emociones y otras manifestaciones de información no verbal (Sperry, 1974). Por otra parte, la “innovación” se entiende como la tentativa inicial de trasladar aquella idea creativa al mercado de forma exitosa (Fagerberg, 2014, 4).

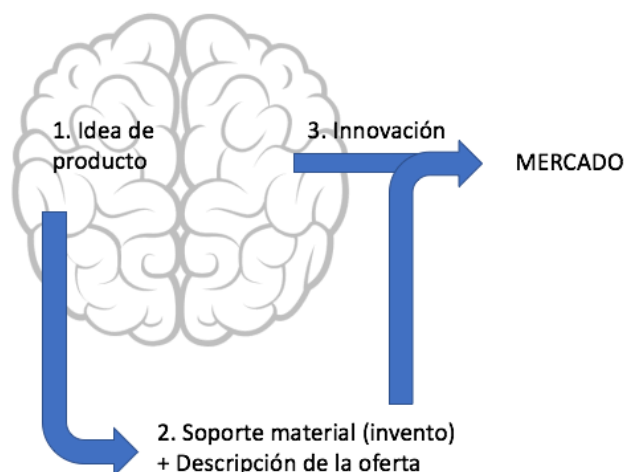
La RAE no comparte nuestra definición de “invención” al tratarla como “[a]cción y efecto de [inventar, que es] hallar o descubrir algo nuevo”, si bien podría casar con aquella si hiciéramos una interpretación amplia de su segunda acepción, en principio solo dirigida a los artistas, “[d]icho de un poeta o de un artista: Hallar, imaginar, crear su obra”, eliminando la parte de “crear”. Sí coincide, sin embargo, su concepto de “innovación”: “[c]reación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

Resulta de aplicación la reflexión de George, Works y Watson-Hemphill (2005, 127) sobre que las empresas han tendido a producir invenciones en tanto que cosas nuevas, sin llegar a innovar, que supone que dichas cosas nuevas aporten cierto valor al cliente y a la empresa.

Dicho todo esto, *Remember* sería una innovación solo cuando se presentase al mercado con éxito, y un lanzamiento de producto solo puede tener éxito si cumple la condición de generar valor para sus consumidores, condición a su vez para el mantenimiento en aquel el hecho de generar valor para la empresa que lo lance. Por tanto, lo que se hace en el presente trabajo no es sino una estimación de lo que podría aportar el producto ideado.

El paso intermedio entre invención e innovación reside en el invento, que según Fernández del Hoyo (2014, 12 y 14) es “un prototipo de producto que funcione” en el que se plasme la idea, de forma que lo que se lleva al mercado es el invento. Sin embargo, , afirma que “el papel del modelo de negocio consiste en hacer de nexo o enlace entre las ideas creativas y la implantación económicamente rentable de la innovación”. Ante la posible confusión que resulte de entender tanto el invento como el modelo de negocio como enlace entre invención e innovación, resulta preceptivo realizar la siguiente aclaración: el invento es el soporte físico que actúa como prototipo y que es la concreción material de la idea creativa que se pretende llevar al mercado, mientras que el modelo de negocio “es normalmente una descripción de una página de extensión sobre la forma en que una organización planifica ofertar” ese invento.

Figura 15. De idea a innovación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guilford (1967, 4-5), Sperry (1974) y Fagenberg (2004, 4) con recursos de *Noun Project*.

La innovación puede responder a diversos objetivos, siendo básicos los siguientes: “reducción de costes, mejora de la calidad, mayor fiabilidad y flexibilidad”. Están muy vinculados a “cuatro decisiones de crecimiento, relacionadas con el mercado (entrada en nuevos mercados o ampliación de ventas en los actuales) y con el producto (desarrollo de nuevos productos o añadir nuevas prestaciones a los existentes)” (del Canto, 2008, 170).

Asimismo, la innovación puede darse en las siguientes cuestiones:

- En el bien o servicio.
- En el proceso o tecnología.
- En el modelo de negocio.
- En la gestión.

Hay que precisar que la innovación puede darse en uno solo de estos puntos, pero normalmente incidirá en varios. Así, Del Canto (2008, 171), quien solo contempla los dos primeros tipos de innovación, advierte de que se retroalimentan, dado que el resultado de llevar a cabo una innovación de proceso suele incidir en la futura configuración del producto. Asimismo, al mejorar un producto, es probable que se lleven a cabo cambios en el proceso productivo. El último tipo es tratado extensamente en los estudios de Stata (1998), como se verá en la parte de Administración de Recursos Humanos y Aprendizaje Organizacional, dentro del Modelo de Negocio. *Remember* basa su carácter innovador principalmente en el tercer tipo, como veremos más adelante, si bien no desdeñará el cuarto, por cuanto permitirá mantener la competitividad de su plantilla.

El modelo de negocio se habrá expuesto en el trabajo, y al ser aquel la base del proyecto, podemos afirmar que *Remember* llegará a ser una innovación. Ahora bien, las innovaciones pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios. Chesborough (2003, 3-6), por ejemplo, distingue entre innovación abierta (*open innovation*) y cerrada (*closed innovation*). Con *open innovation* se refiere el autor a la división de las capacidades de la empresa, según su criterio, en las que son únicas y principales para su negocio, y las que no lo son, para así invertir internamente con respecto a las primeras y permitir la apertura en relación al resto. Por su parte, la *closed innovation*, el paradigma del siglo XX, pasa por confiar todo a la investigación de los laboratorios propios.

Del Canto (2008, 170) prefiere diferenciar entre innovación (él la denomina generación) interna y externa. La primera supone que “la empresa va a realizar regularmente cierto esfuerzo para generar su tecnología, concretado en actividades de I+D [que incluye investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico] o en otras actividades de innovación [que abarca trabajos de ingeniería de producción, mejoras en el diseño industrial de los productos, lanzamiento de la fabricación o actividades de control de calidad]”. También se puede innovar a partir de los *insights* obtenidos gracias a la experiencia (del Canto, 2008, 170, y Stata, 1994).

En cuanto a la innovación o generación externa de la tecnología, se puede utilizar a determinados *stakeholders*, como proveedores, competidores, clientes o las administraciones públicas (del Canto, 2008, 170).

Fernández del Hoyo (2014, 17) prefiere diferenciar entre innovación externa e interna. La primera “es aquella de origen principalmente ajeno como una adquisición, fusión o una alianza estratégica (..), compra de patentes, licencias o marcas con el objetivo de adquirir o desarrollar innovaciones a añadir a la cartera de nuevos productos”. Precisamente el modelo de negocio de *Remember* se planteará rompiendo totalmente con el del líder de la industria, Facebook, a fin de evitar que intente adquirirla (el único motivo por el que Facebook podría adquirir *Remember* sería eliminar a esta como competidor).

La innovación interna es la llevada a cabo por medios propios, siendo de especial relevancia los departamentos de I+D, Producción y Marketing. De nuevo aquí, el modelo de negocio de *Remember* tendrá tales características que el líder del mercado de Redes Sociales no se vea interesado en imitarle vía estrategias como AAI (*Adopt, Adapt and Improve*) o ingeniería inversa. Otra forma para innovar internamente pasa por contratar facilitadores de la innovación, esto es, compañías que provean de tecnología, conocimiento o financieramente a sus clientes.

Entonces, Chesborough (2003) considera que hay que llevar a cabo una innovación interna para las capacidades nucleares de la compañía, y una externa para el resto, en el caso de *open innovation*, y una externa siempre que se lleve a cabo *closed innovation*. El mismo experto reconoce una tendencia a favor de la innovación abierta gracias a la movilidad del capital humano, innegable por cierto en el contexto de la Unión Europea gracias a la implementación de las libertades comunitarias (entre ellas, la libre circulación de trabajadores), así como la presencia de *venture capitalists* que buscan invertir en iniciativas innovadoras y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos que obliga a acelerar su desarrollo y lanzamiento.

## 2. MODELO DE NEGOCIO Y DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN.

Bajo este epígrafe van a estudiarse las tres dimensiones en las cuales puede fundamentarse una innovación, y que se han enumerado en el apartado anterior (bien/servicio, proceso y modelo de negocio), tomándose en consideración también las tecnologías habilitadoras de la innovación y las transformaciones en la producción. Todo esto para posteriormente aplicar este modelo al concreto caso de *Remember*.

## 2. 1 DIMENSIONES DEL MODELO.

El sentido de este subapartado viene dado por la certeza de que para que una idea creativa pase a constituir una innovación es necesaria una concreción de la primera, que pasa por producir un prototipo (el invento) y explicar cómo va a ofrecerse en el mercado (el modelo de negocio). También se ha indicado anteriormente que una idea puede, aunque es insuficiente para, originar un nuevo bien, servicio o proceso. De esta manera, el invento constituiría la primera concreción funcional de ese nuevo bien, servicio o proceso.

De esta manera, identificamos las tres dimensiones del *framework* de Gambardella (2006, 11): bien/servicio, proceso y modelo de negocio. Esta visión tridimensional viene respaldada por diversos autores (Gambardella, 2006, 10-12; George *et al*, 2005, 73-89; Davila, Epstein & Shelton, 2005, 29-38, y Tucker, 2002). Procedemos a explicarla detenidamente:

Para comenzar, encontramos innovaciones en el bien/servicio, claramente las más visibles y que se dan mejorando un producto actual o creando uno nuevo. Ejemplos de esto son el modelo T de Ford o el Ipod de Apple.

Otra es la innovación en el modelo de negocio, para la cual hemos de fijarnos en tres elementos: la proposición de valor, la cadena de valor y redes externas y la definición del mercado.

La proposición de valor es el valor que aporta la novedad, ya sea un bien/servicio nuevo o un cambio en el mismo, al consumidor. Ejemplo de ello son los huevos Kinder, que ofrecía un juguete y por tanto entretenimiento (Valvanera, 2010, en Bayona, 2016, 12). Otro sería la del modelo T de Ford, que hizo más asequible el automóvil para las clases medias de Estados Unidos. Otro, RedBull ayuda a mantener la energía mientras un estudiante prepara sus exámenes, mientras que Monster va dirigido a profesionales del transporte por carretera.

La cadena de valor y las redes externas tienen que ver con cómo el invento es trasladado al mercado, movimiento en el cual pueden intervenir una empresa, varias o muchas. Aquí entran en juego todos los *stakeholders* del *value system* de Porter (1991).

La definición del mercado no es otra cosa que la fijación del público objetivo del producto (el *target*), ya esté integrado por clientes actuales o potenciales. Para los primeros, habrá que disponer nuevas funcionalidades, y la consideración de los segundos implicará la definición de nuevos mercados. Asimismo, se ha de fijar el Modelo de Ingresos (*Revenue Model*), o manera como se pretende obtener la financiación.

También encontramos innovaciones por proceso o tecnología, que tiene en cuenta la manera como llega el bien/servicio al mercado, explicando su producción y el trabajo en Marketing, las inversiones en innovación o los cambios en las relaciones con los proveedores (proceso), y la tecnología empleada en la producción y que se incorpora al producto (tecnología de soporte o habilitadora), dado que solo conociendo todo esto podrá llevarse a cabo un cambio en el proceso de fabricación. A partir de estos cambios también puede reformularse, y por tanto innovar, el modelo de negocio

Visto todo esto, considerando que la propuesta estudiada es una red social, tendrá gran relevancia el modelo de negocio (será lo que la distinga de Facebook). No parece que el proceso o la tecnología sean aquí una fuente de innovación por cuanto solo se requiere programar con una tecnología ya presente en el mercado. Tampoco el producto en sí, ya que *apps* que permitan “colgar” fotos hay muchas.

## 2.2. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO: *REMEMBER*.

Una vez establecidos los puntos que ha de contener el modelo de negocio en tanto que explicación de cómo se va a ofrecer el bien o servicio al mercado, pasamos a aplicar los mismos al concreto caso de *Remember*. Seguiremos el *framework* de Gambardella (2006, 11). Para el presente trabajo, y a diferencia de lo que dicho autor plantea, no se realizará la distinción entre bien y servicio, como postula el *product service continuum* (Oliva y Kallenberg, 2003, 161-163), sino considerando ambos satisfactores de necesidades (Max-Neef, Erizalde y Hopenhayn, 1994, 40-42, y Shankar, Berry y Dotzel, 2009).

Figura 16. Las Tres Dimensiones de la Innovación.

Gambardella		
Dimensión	Elementos	Descripción
Producto/Servicio	Bien/Servicio	Nuevo bien o servicio, o uno actual con cambios que lo mejoran.
Modelo de negocio	Proposición de valor	Precisar el valor que se ofrece, a partir de un bien/servicio nuevo o de cambios en el actual.
	Cadena de valor y redes externas	Explicación sobre la manera como se va a producir el valor del producto/servicio ofertado, teniendo en cuenta todos los agentes intervinientes y la forma de relacionarse con los mismos.
	Definición del Mercado y Modelo de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar el público objetivo para el que haya de ser relevante el valor propuesto. Se presentan dos posibilidades:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si son clientes actuales → Se les puede ofrecer bienes/servicios relacionados con el que consumen actualmente.</li> <li>○ Si se buscan nuevos mercados → Se les puede ofrecer el bien/servicio actualmente ofertado en otros mercados.</li> </ul> </li> <li>• Modelo de Ingresos: manera como el negocio va a generar ingresos y mantenerse.</li> </ul>
Proceso/ tecnología de soporte o habilitadora	Proceso	Descripción del proceso necesario para producir el bien o ofrecer el servicio.
	Tecnología	Tecnología sobre la que se constituye el bien o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gambardella (2006, 11).

### 2.2.1 SATISFACTOR.

Figura 17. *Experience and Memory in Place: Satisfactor.*

Dimensión	Elementos	Descripción
Satisfactor	<i>Remember</i>	App que permite acceder a la red social <i>Remember</i> y colgar "recuerdos".

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gambardella (2006, 11) y del presente trabajo. Ver Anexo 1.

En este apartado, se definirá *Remember* y después se determinará si es un bien o un servicio.

a. ¿CÓMO VA A FUNCIONAR *REMEMBER*?

*Remember* permitirá realizar fotografías y colgarlas. A diferencia de otras redes sociales, esta solo permitirá ver la imagen colgada en el lugar desde donde se colgó. A modo de ejemplo: un joven sale a divertirse en Nochevieja al local X. Llegado un momento, se hace una *selfie* con sus amigos, y decide colgarla. Únicamente podrá verla quien pase por el local X.

Y no solo hay una restricción física, sino que tampoco podrá visualizar este “recuerdo” (como se llamará a las fotografías en *Remember*) cualquier persona. Únicamente podrá verla quien sea contacto del que la ha colgado.

Además, para dificultar aún más que pueda rastrearse a la persona que cuelga el “recuerdo”, este no aparecerá, siquiera para los contactos, hasta transcurridas 48 horas. Esto tiene sentido pues *Remember* no es una red social en la que estar constantemente comprobando las actualizaciones de los contactos, ya que cada una se puede dar en una localización diferente.

b. ¿QUÉ TIPOS DE CUENTA HAY?

Hay que diferenciar entre los “estados” y los tipos de cuenta. Habrá tres “estados”:

1. Cuenta cerrada: el usuario solo podrá visualizar sus propios “recuerdos” y a su vez será el único en poder verlos.
2. Cuenta compartida: los “recuerdos” de los usuarios podrán ser vistos por sus respectivos contactos.
  - a. Los usuarios contactan con otros con la opción “Contactar”, que deberá ser recíproca (primero la cliqueea uno y el otro lo acepta o no).
  - b. ¿Cómo ocurre con las cuentas privadas en Instagram? No, pues en el caso de dos usuarios con sendas cuentas privadas, si quieren seguirse mutuamente cada uno ha de solicitárselo al otro y esperar a que le acepte, es decir, no basta con que uno solicite y el otro acepte (han de hacerlo los dos para que se sigan mutuamente). En *Remember*, con que uno solicite contactar y el otro acepte ya



pueden ver sus respectivos “recuerdos” (es similar al sistema de amistades de Facebook).

- c. Quizás en una versión posterior de *Remember*, cada usuario pueda elegir qué contactos pueden ver qué fotos.
3. Cuenta pública: todo usuario puede ver las fotografías de quien tenga este “estado”, si decide seguirle, pero este únicamente podrá visualizar las de sus contactos.
- a. ¿Seguir = Contactar? No, ante usuarios con cuenta pública solo está la opción de “Seguir”, ante la que estos nada pueden hacer. Por el contrario, el usuario con la cuenta pública tiene la opción de “Contactar” con los que tienen la cuenta compartida (aplica lo explicado en el punto 2.b).

Hay dos tipos de cuenta:

1. De particular: gratuita.
2. De empresa: se cobra una tarifa fija por cada local en que se utilice. Es siempre pública.

## 2.2.2 MODELO DE NEGOCIO.

Figura 18. *Experience and Memory in Place*: Modelo de negocio.

Dimensión	Elementos	Descripción
Modelo de negocio	Proposición de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para los usuarios: privacidad + seguridad. <b>Privacidad</b> porque no se recaban datos personales del usuario, y <b>seguridad</b> pues las imágenes no aparecen en el punto donde han sido colgadas hasta pasadas 48 horas, lo cual impide realizar un rastreo a tiempo real de sus usuarios.</li> <li>Para las empresas anunciantes: Publicidad no intrusiva + Recuerdo de marca + Espacio productivo. <b>Publicidad no intrusiva</b> porque solo ven esas imágenes los usuarios que han decidido seguir a la cuenta de empresa que las cuelga; <b>recuerdo de marca</b> porque la imagen aparece en el teléfono de los seguidores cuando no la esperan, de manera que “recuerda” la existencia de la marca de la anunciante, y <b>espacio productivo</b> porque, al ofrecer un servicio de “escaparate” virtual, al lado de la propia tienda, por ejemplo, permite al empresario dedicar más espacio a las labores de producción, pues necesita menos espacio interno para mostrar qué vende en cada momento.</li> </ul>
	Cadena de valor (con marca) y redes externas	<p>Cadena de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades primarias: servidor en <i>cloud</i> (1); desarrollo en Android Studio (2); Play Store (3); <i>publicity</i> en TV, radio o prensa, <i>inbound marketing</i> con blog, y publicidad exterior (4); Atención al Cliente y Sistema de Amnesia (5).</li> <li>Actividades secundarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones: IBM y Google.</li> <li>RRHH y Aprendizaje Organizacional: plantilla similar a la de peep + estudios de Stata.</li> <li>Desarrollo tecnológico: <ul style="list-style-type: none"> <li>Versión en iOS.</li> <li><i>Blockchain</i>.</li> <li>Nuevas utilidades.</li> </ul> </li> <li>Suministros.</li> </ul> </li> <li>Marca: lucha por la privacidad + social.</li> <li>Redes Externas: suministrador de <i>cloud</i> privada; fabricantes de teléfonos móviles; “telecos”; desarrolladores de SSOO; pymes.</li> </ul>
	Definición del Mercado y Modelo de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios de RRSS preocupados por su privacidad.</li> <li>Modelo de Ingresos: <i>Fee</i> a empresas, según m<sup>2</sup> de local.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gambardella (2006, 11) y del presente trabajo. Ver Anexo 1.

Como se vio en apartados anteriores, a la hora de analizar el modelo de negocio, se prestan a estudio la proposición de valor, por un lado; la cadena de valor y las redes externas, por otra parte, y la definición de mercado, por último.

## 1. PROPOSICIÓN DE VALOR.

### a. PARA LOS USUARIOS:

Para entender el valor que aporta *Remember*, es preciso conocer antes a quién se lo aporta. Antes de nada, conviene citar a Fernández del Hoyo (2014, 26) cuando afirma que “en sectores como la Internet donde las empresas como Google o Facebook no cobran por sus servicios a los clientes particulares pero sí lo hacen a las empresas que se anuncian o emplazan en ellos siendo esta publicidad su principal fuente de ingresos”. Vemos que aquí se aporta valor a dos colectivos distintos: clientes *per se*, en tanto que consumidores de la plataforma, y las empresas anunciantes. Dejando las diferencias con respecto a aquellas dos empresas para más adelante, los consumidores reciben el valor de la **intimidad o privacidad**, así como el de la **seguridad**, a la hora de compartir una experiencia vital. El primero, porque *Remember* no “vende” los datos de los usuarios a terceros. El segundo, porque cuelga las fotos en la red solo pasadas 48 horas, de manera que nadie puede seguir a quien las toma en tiempo real.

### b. PARA LAS EMPRESAS ANUNCIANTES:

Las empresas anunciantes, por su parte, buscan en las Redes Sociales una comunidad de usuarios ya segmentada para contactarla. Dicho de otra forma, son una parte cada vez más importante de la conocida Comunicación 360. Si bien es cierto que *Remember* no aporta una comunidad segmentada ni da información alguna de sus usuarios, sí que ofrece un tipo de cuenta especial para empresas, de pago, que puede ser seguida por los usuarios verdaderamente interesados en la misma, y que servirá para **mantener vivo el recuerdo de la marca** de la empresa usuaria en la memoria de sus seguidores, cuyo teléfono les notificará de toda imagen que dicha cuenta de empresa haya colgado por el sitio geográfico por el que caminen.

Interesa prestar más atención a la expresión “usuarios verdaderamente interesados en la misma”, condición necesaria para la corriente conocida como *Permission Marketing*, iniciada por Seth Godin (1999). De esta manera, los usuarios no percibirán la publicidad como algo intrusivo o molesto, dado que, por un lado, antes se les ha ofrecido la oportunidad de ser destinatarios de la misma, y, por el otro, derivado del anterior, la publicidad que consientan será de valor para ellos, lo cual aumentará el porcentaje de *leads*. Se trata de un modelo de publicidad “invasiva (en tanto que aparece un pop up en el móvil) pero permitida”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Frase tomada de la entrevista a Víctor Díez.

Por otra parte, cada empresa con una cuenta en *Remember* podrá emplear la misma a modo de “escaparate”. Colgará fotografías de los productos que tiene y sus usuarios podrán visualizarlas sin necesidad de entrar en la tienda. De esta forma, podrá mantenerse un negocio de producto o de servicios sin necesidad de un local de grandes dimensiones, o de una sala de espera, por cuanto los clientes permanecerán fuera del mismo hasta escoger qué quieren consumir. En principio, por las características descritas, *Remember* es ideal para aquellos pequeños negocios (franquicias incluidas) de comida rápida, donde se generan colas y atascos por los consumidores que no están seguros de qué van a comprar. También puede aportar valor a empresas que prestan servicios en un local como puede ser un centro de masajes. El cliente observa los distintos tipos de tratamiento, y entra con las ideas más claras o, por lo menos, con dudas concretas que el personal le deba resolver<sup>28</sup>. Si bien es cierto que el menú, la carta o el folleto de servicios puede estar colocado en la puerta o la fachada, este no es cambiante, mientras que con *Remember* podrán actualizar la información rápidamente.

Siendo así, en un local como el de la Ilustración 19, hay un determinado espacio para producir lo que se vende, siendo el restante dedicado a la clientela. Utilizando esta *app*, el negocio en cuestión podrá aligerar el servicio pues los pedidos estarán pensados ya, y menos espacio será necesario pues el público del estilo “estoy mirando” o “no sé qué quiero aún”, permanecerá en la calle. Ganará tiempo y espacio (que podrá dedicar a la producción, como se aprecia en la Ilustración 16).

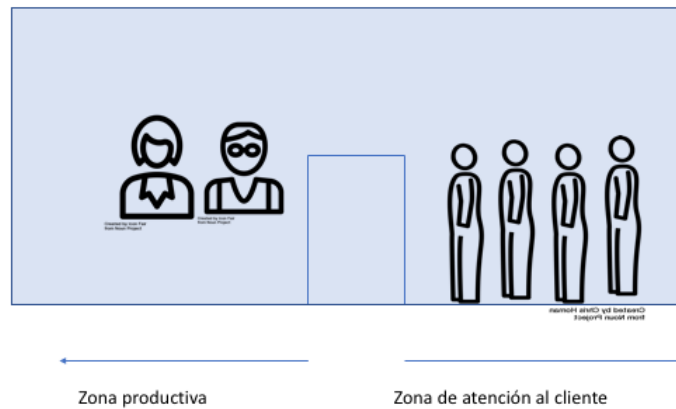
Asimismo, puede hacer partícipes a los usuarios de ese “escaparate”, pidiéndoles que recomienden sus productos en sus recuerdos a cambio de un descuento en sus productos. De esta forma estaríamos generando una red de recomendación estándar<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Cabe la posibilidad de que una de las imágenes que cuelgue ese centro sea una lista de *FAQ*.

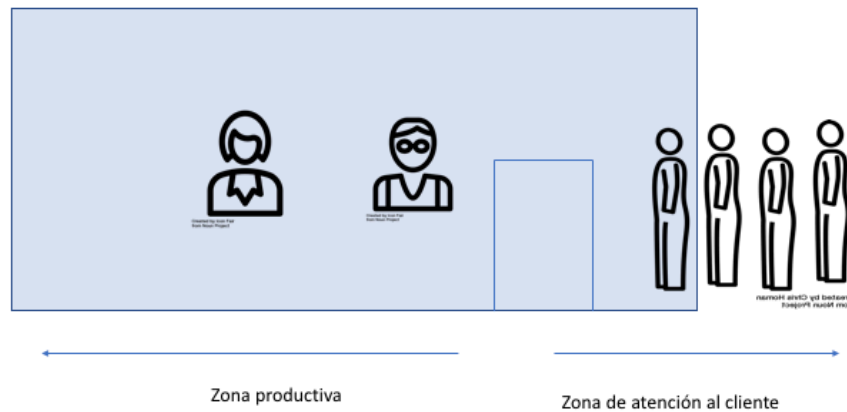
<sup>29</sup> Idea tomada de entrevista a Víctor Díez.

Figura 19. Local.



Fuente: Elaboración propia, con recursos de *Noun Project*.

Figura 20. Local con *Remember*.



Fuente: Elaboración propia, con recursos de *Noun Project*.

## 2. CADENA DE VALOR Y REDES EXTERNAS.

### A) CADENA DE VALOR.

Para estudiar la cadena de valor, primero nos referiremos a la de *Remember* como negocio y más adelante a la de esta como aplicación móvil (cómo se desarrollaría).

Porter (1991, 72-73) veía la empresa como un conjunto de actividades representadas en una cadena de valor y divididas en actividades primarias y de apoyo. Las primeras “intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta” (Porter, 2006, en Bayona, 2016, 66), y son aquellas específicas del sector al que la empresa pertenece y en las cuales se puede basar una ventaja competitiva. Por tanto, son las que sirven para llevar a cabo una estrategia de diferenciación.

Definiremos las diferentes actividades primarias atendiendo a la Ilustración 21, concretando cada una para el caso de *Remember*.

Figura 21. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter (1991).

#### - ACTIVIDADES PRIMARIAS.

##### 1. LOGÍSTICA INTERNA<sup>30</sup>:

Todo lo relacionado con los materiales necesarios para el proceso de producción. Ejemplos: almacenaje, control de inventario o devoluciones de proveedores. Dadas las características del producto que se pretende ofrecer, es imprescindible un **servidor** con poder de procesamiento para gestionar la entrada y salida de datos, y para garantizar la privacidad de los usuarios lo más adecuado es contar con una *cloud* privada (Murazzo, Tinetti y Rodríguez, 2016). Por otra parte, el sistema de control de acceso de los usuarios será del tipo L-DAP, que funciona como lo que se denomina comúnmente “árbol de roles”<sup>31</sup>. Un producto externo que cumple todas estas condiciones es *IBM Cloud Private V2.1* de IBM, que utiliza la tecnología *Kubernetes* para almacenar y organizar datos<sup>32</sup>. Se utiliza tecnología externa pues “aunque (...) puede desalentar la inversión interna [en innovación] (...) esa innovación externa puede estimular las propias actividades innovadoras internas (...) como **punto de partida para nuevos desarrollos**” (del Canto, 2008, 170). Precisamente se parte de esa tecnología externa para

<sup>30</sup> En este apartado, todo lo no referenciado ha sido obtenido de la entrevista a José Luis Llorente (Ver Anexo 6).

<sup>31</sup> Sistema jerárquico de acceso a datos. Un ejemplo de rol puede ser un administrador con acceso a toda la información contenida en el sistema.

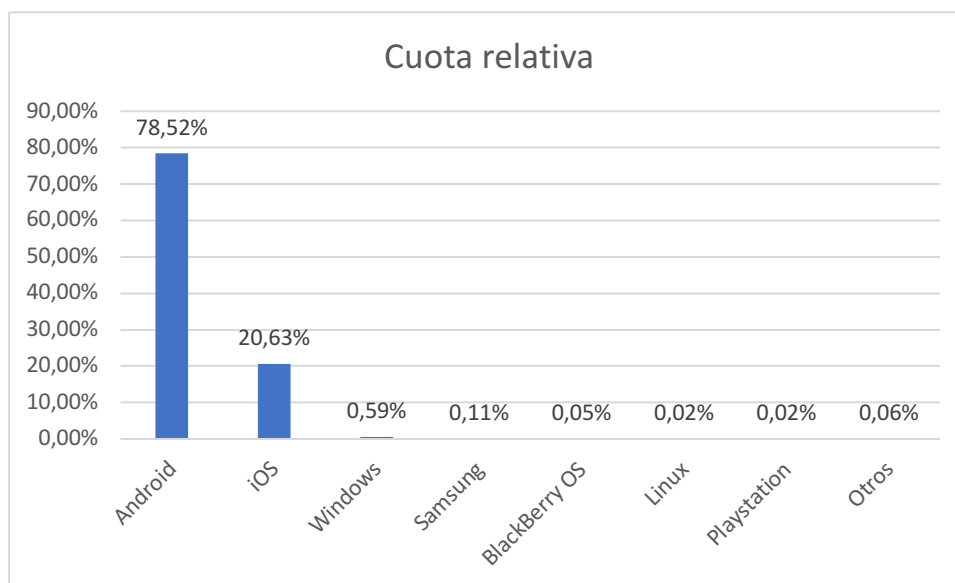
<sup>32</sup> <https://www.ibm.com/blogs/bluemix/2017/10/ibm-cloud-private-deploy-kubernetes-and-cloud-foundry-with-ease/>, obtenido el 6 de febrero de 2018.

construir un nuevo producto, de forma que se logre **capacidad de absorción** (Cohen y Levinthal, 1999).

## 2. OPERACIONES<sup>33</sup>:

Actividades que transforman el producto. Ejemplos: maquinaria y empaquetado. Para esta fase de la cadena de valor *Remember* requiere de una plataforma de desarrollo. El sistema de desarrollo que ofrece un mayor potencial de expansión es Android, puesto que es el más empleado en dispositivos móviles a nivel de España y mundial (StatCounter, 2018), como se aprecia en el gráfico X. Por tanto, la plataforma de desarrollo que más interesa es Android Studio. Además, Android contiene la mayoría de las funcionalidades de Java, incluyendo la integración MySQL, siendo este último un lenguaje para gestión de bases de datos que permitirá operar con la *cloud* antes indicada. Optamos por este ya que el modelo de negocio que se expondrá más adelante no funcionará hasta alcanzar una masa crítica (un gran volumen de usuarios). Además, si no se obtiene esta en poco tiempo, cabe la posibilidad de que intenten copiar la *app* antes de que *Remember* sea exitosa<sup>34</sup>.

Figura 22. Cuota de mercado Sistemas Operativos en España (febrero 2017-febrero 2018).



Fuente: Elaboración propia, a partir de *Operating System Market Share Spain* (GlobalStats, 2018).

<sup>33</sup> En este apartado, todo lo no referenciado ha sido obtenido de la entrevista a José Luis Llorente (Ver Anexo 6).

<sup>34</sup> Ideas estas dos últimas tomadas de entrevista a Javier Sobrino (Ver Anexo 7).

### 3. LOGÍSTICA EXTERNA:

Actividades que permiten que el producto terminado salga del centro de producción y llegue a mayoristas, *retailers* o consumidores. Sin embargo, para el caso de las aplicaciones móviles, hay un distribuidor estándar que es el *Marketplace*, que se define como un “*software* que permite al usuario descargar o distribuir aplicaciones móviles para *Smartphone*” (Rakestraw, Eunni & Kasuganti, 2013, 5). Hay dos tipos de *Marketplace*: tiendas de catálogo completo, con aplicaciones para diversos sistemas operativos y que suelen ser de pago, y especialistas, que son “nichos” de un solo sistema operativo (Rakestraw *et al*, 2013, 5). De entrada, lo más interesante sería ofrecer *Remember* en uno de estos últimos, pues “tienden a ser más fáciles de manejar y a centrarse en el desarrollo por parte de la comunidad, una interfaz estructurada socialmente que da a los clientes la oportunidad de comparar precios entre múltiples aplicaciones similares para encontrar el mejor en precio y calidad” (Rakestraw, *et al*, 2013, 5)<sup>35</sup>. A este tipo pertenecen la Apple Store de Apple y la Play Store de Google. Esta última ofrece *apps* que funcionan con un sistema operativo Android. Es por esto que *Remember* se ofrecería en la Play Store, cumpliendo el Acuerdo de Distribución para Desarrolladores de Google Play.

### 4. MARKETING Y VENTAS:

Aquí entra en juego la persuasión del cliente para inducirle a la compra. Al tratarse de un producto y de una compañía nuevos, se perseguirá alcanzar notoriedad. Gracias a estudios anteriores, sabemos que la *publicity* en los medios tradicionales puede mejorar los resultados del *Marketing* (Agarwal & Kamakura, 1995, y Elberse, 2007, ambos en Stephen & Galak, 2010), que el contenido generado *online* por los usuarios afecta a las ventas (Chevalier & Mayzlin, 2006, en Stephen & Galak, 2010) y que incluso la *publicity* negativa puede tener un efecto positivo en términos de *Marketing* (Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000, y Berger, Sorensen & Rasmusse, 2010, en Stephen & Galak, 2010). Por tanto, se intentará generar *publicity* en medios convencionales o *Above The Line* como televisión, radio o prensa, con el *claim* “La app que te salvará del muro”<sup>36</sup> o “Nosotros no traficamos con tus datos”<sup>37</sup>, u otro que genere debate en las redes sociales, y curiosidad en los consumidores. Según el Estudio Anual Redes Sociales de IAB Spain (2017, 50), uno de cada tres usuarios visitó la página de una red social tras verla anunciada

---

<sup>35</sup> A fin de que sea más comprensible, se transcribe aquí la frase en el idioma original (inglés): “*These marketplaces tend to be more user-friendly and focus on a community-driven, socially-structured interface which give customers the opportunity to compare prices between multiple, similar applications to find the best in price and quality*” (Rakestraw, Eunni & Kasuganti, 2013, 5).

<sup>36</sup> Idea tomada de entrevista con Adolfo “Fito” Toledano, aludiendo a Facebook.

<sup>37</sup> Idea tomada de entrevista a Víctor Díez.



en TV, exteriores, prensa o revistas, realidad que hay que aprovechar. Además, se contratarán circuitos de publicidad exterior, concretamente marquesinas de autobuses, con el *claim* “Aprovecha esta parada y haz memoria: conoce algo nuevo” seguido de las instrucciones sobre cómo descargarse la aplicación. También se hará uso del *Marketing* de guerrilla, ya que “en los negocios, la guerrilla posee un potencial de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa prosperar en tierra de gigantes” (Ries y Trout, 1986, 63). Este tipo de *Marketing* casa con *Remember* en tanto que red social puesto que “está dirigido al pequeño empresario, con (...) no tan grandes fondos (...)” y “jamás desestima nuevos clientes y hace esfuerzos concretos para sumarlos continuamente, pero lo alienta a usted a *hacer crecer su negocio geoméricamente*” (Levinson, 2009, 10). Efectivamente, para ganar usuarios con cuenta para empresas, antes habrá de haber crecido “geoméricamente” con un gran número de usuarios. Sin embargo, Bravo (2013, 19 y 21) advierte de que el “*Marketing* de guerrilla 1.0 o tradicional realmente ya no cumple con el requisito de los costes mínimos”, y opta por una nueva versión, el *Marketing* de guerrilla en la Web 2.0., que combina acciones *offline* con una *landing page*. Por tanto, en todo contacto con el público objetivo se pretenderá conducirlo al *Marketplace*, para que se descargue la *app*, y a la web de la misma, para resolver cualquier tipo de duda<sup>38</sup>. Asimismo, la página web servirá para *testar* la *app* antes de lanzarla al mercado, pues los ordenadores portátiles ya cuentan con un sistema de localización, y para exponerla una vez lanzada<sup>39</sup>. Por otra parte, coadyuva a la imagen de seriedad que queremos dar<sup>40</sup>.

Para el concreto caso de la *publicity*, se pretenderá polarizar al público, esto es, generar un colectivo a favor de *Remember* y otro a favor de *Facebook*. Emplear la controversia para hacer que el público se posicione es una estrategia que ha dado resultados en el campo de la publicidad y el *Marketing* (Mejide, 2013).

Además, se llevará a cabo una estrategia de *inbound marketing* con el blog del que se habla en el apartado Marca.

##### 5. SERVICIOS:

Para fidelizar a un cliente, es necesario superar sus expectativas, y para ello se ha de cuidar la interacción con el mismo. Entran en juego diversas actividades como la administración de una instalación, la atención al cliente, o el servicio de reparaciones, entre otros. En el concreto caso de *Remember*, se presentarán dos grandes servicios: Atención al Cliente y Sistema

---

<sup>38</sup> Idea esta última tomada de la entrevista a Javier Sobrino (ver Anexo 7).

<sup>39</sup> Idea tomada de entrevista a Víctor Díez.

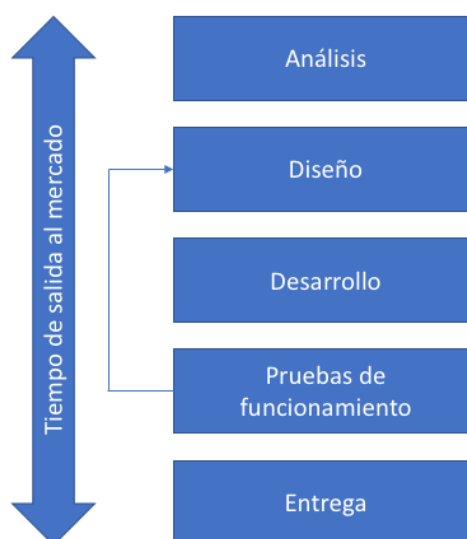
<sup>40</sup> Ídem.

de Amnesia. A ambos se accederá desde la propia aplicación. A la primera se podrá acceder en la página web de la compañía también (para el caso de que no funcione la aplicación móvil).

- a. Atención al Cliente: contará con varios apartados:
  - i. FAQ (Frequent and Answered Questions).
  - ii. Contáctanos: para preguntas no respondidas en FAQ.
  - iii. Noticias: últimos eventos de la compañía, menciones en los medios de comunicación, concursos.
  - iv. App info: versión y licencias.
- b. Sistema de Amnesia: en línea con la nomenclatura de *Remember*, recibe este nombre el sistema de denuncias, pues se borran los “recuerdos” que presenten, entre otros, desnudos, actitudes sexistas o de *bullying*. El usuario que identifique una de estas conductas podrá denunciarlas. La denuncia llegará al personal de *Remember*, que manualmente comprobará cada caso.

Para entender mejor la cadena de valor de *Remember*, interesa acudir a la definición de las fases de desarrollo de aplicaciones móviles de Gasca, Camargo y Medina (2014), que se aprecia en la Ilustración 16, y que finalmente combinaremos con la Ilustración 21 (Porter, 1991).

Figura 23. Fases de desarrollo de aplicaciones móviles.



Fuente: Gasca, Camargo y Medina (2014, 24).

Según estos autores, en la primera fase (Análisis), “se analizan las peticiones o requerimientos de las personas o entidad para la cual se desarrolla el servicio móvil [para] (...) definir las características del mundo o entorno de la aplicación” (Gasca *et al*, 2014), es decir, se hace un estudio de mercado, como el realizado en la primera parte del trabajo,

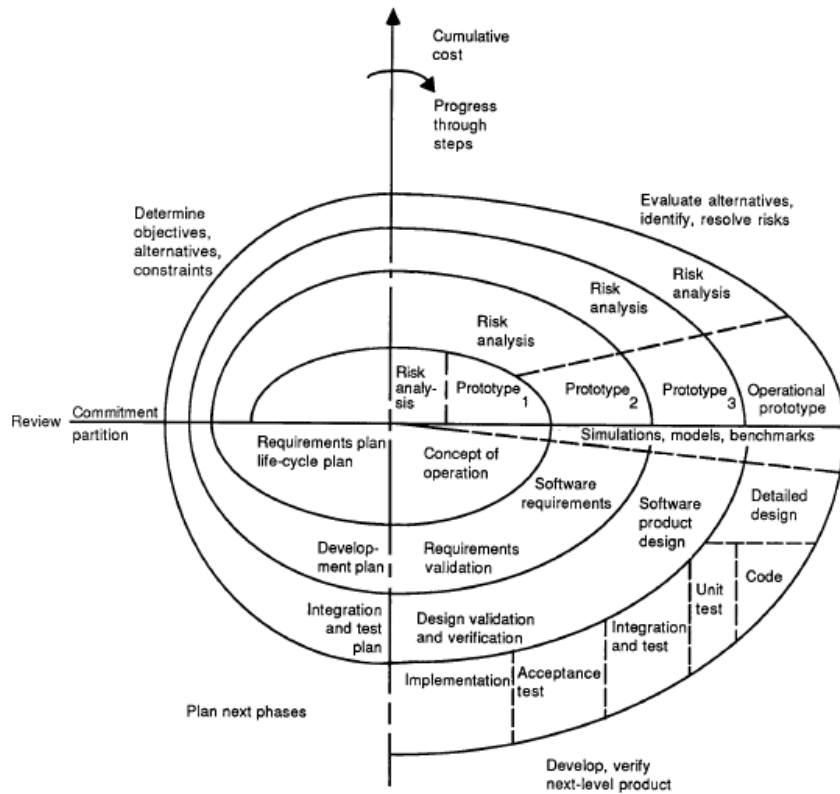
La segunda fase, Diseño, pretende “plasmear el pensamiento de la solución mediante diagramas o esquemas, considerando la mejor alternativa al integrar aspectos técnicos, funcionales, sociales y económicos (...) se retorna si no se obtiene lo deseado en la etapa” siguiente (Gasca *et al*, 2014). El presente texto no pretende alcanzar tal grado de detalle, de manera que serán suficientes todos los diagramas presentados.

El tercer estado, Desarrollo, busca “implementar el diseño en un producto de software”, codificando, realizando pruebas unitarias, documentando el código y codificando ayudas (Gasca *et al*, 2014). Esta fase se entiende coincidente con la de Operaciones de Porter.

El siguiente paso, Pruebas de funcionamiento, sirve para “verificar el funcionamiento de la aplicación” planteadas diversas circunstancias (Gasca *et al*, 2014), y supone un añadido al *framework* de Porter (1991), y el quinto y último, Entrega (“del ejecutable, el código fuente, la documentación y el manual del sistema”; Gasca *et al*, 2014), coincide con la fase de Distribución de aquel autor.

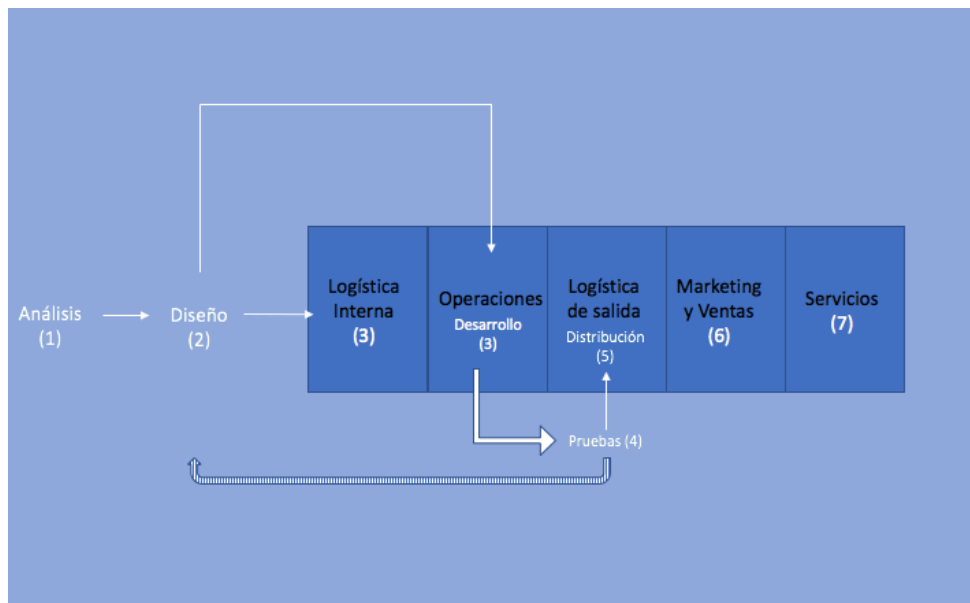
El modelo que proponen Gasca, Camargo y Medina (2014) parece ser un modelo de segunda generación o de “etapas y puertas” (*stage-gate system*; Cooper, 1994). Como *Remember* es un satisfactor digital, su cadena de valor deberá ser más flexible y constante, de forma que la última fase de la cadena alimente la primera, no siendo un proceso aislado para cada ejercicio, por ejemplo, sino uno continuado, dada la necesidad de estar actualizando el satisfactor constantemente. De esta forma se da entrada a la mejora a partir del *feedback* recibido por los usuarios. Por ende, corresponde evolucionar hacia un modelo de tercera generación (Cooper, 1994), concretamente el modelo en espiral o iterativo (*spiral or iterative model*; Boehm, 1988, 64).

Figura 24. Modelo iterativo del proceso de software.



Fuente: Boehm (1988)<sup>41</sup>.

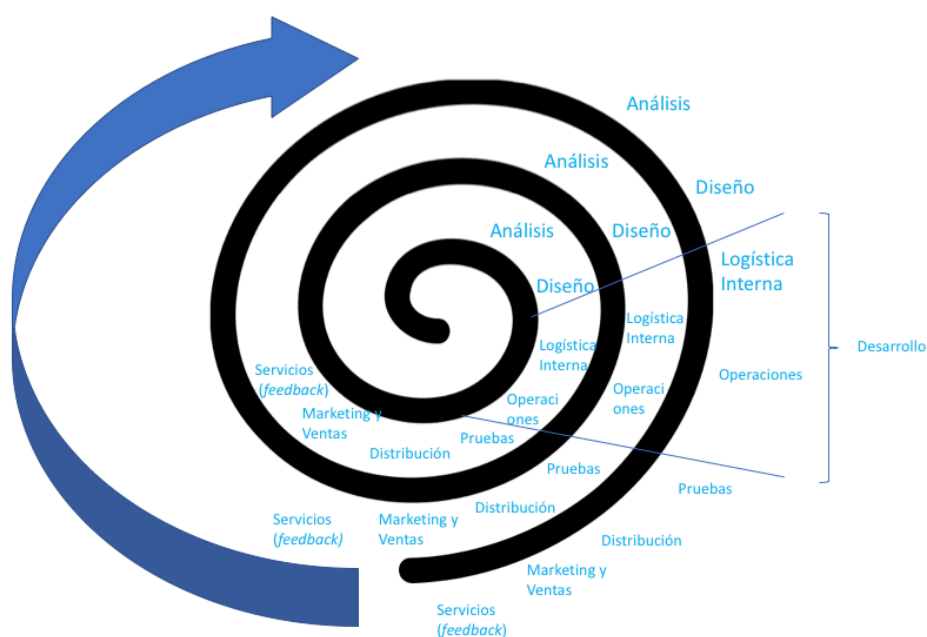
Figura 25. Cadena de Valor de Remember (actividades primarias). Modelo stage-gate.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter (1991), Gasca, Camargo y Medina (2014, 24) y Cooper (1994).

<sup>41</sup> Es el único gráfico cuya elaboración no ha sido realizada por el autor del trabajo, por la dificultad material que conllevaba.

Figura 26. Cadena de Valor de Remember (actividades primarias). Modelo espiral.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter (1991), Gasca, Camargo y Medina (2014, 24) y Boehm (1988), con materiales de Karim, *Noun Project*.

Resumidamente, lo primero que se realizará será el Análisis del mercado (1), acorde con el cual se ideará un Diseño (2). El resultado de esta última labor determinará la Logística interna con que deba contarse y las Operaciones que se hayan de realizar (3). Una vez desarrollada la aplicación (o sus mejoras), se pasará a la fase de *test* para comprobar que responde a las expectativas de calidad (4). Pasado esta prueba, será objeto de Distribución (5), y solo restará llevar a cabo las fases de Marketing (6) y Servicios (7). Esta última puede servir a modo de obtención de *feedback* para la fase de Análisis del siguiente ciclo.

Si no obtuviera resultados positivos en las Pruebas, se volverá a la fase de Diseño, donde se estudiará qué ha fallado y cómo solventarlo para realizar una nueva propuesta.

#### - ACTIVIDADES SECUNDARIAS.

Explicaremos también las actividades secundarias o de apoyo, así como las particularidades que tendrá en *Remember*.

1. ADQUISICIONES: los proveedores serán IBM y Google. Con la tecnología del primero se busca la seguridad y la privacidad; con la del segundo, el consumo de masas.
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: tomando como ejemplo la *app* Peep<sup>42</sup>, la plantilla estimada está conformada de la siguiente forma:

<sup>42</sup> <http://www.peepapp.io>, consultado el 7/3/2018. Plantilla estimada conforme a la de Peep Sports.

- a. dos ingenieros informáticos: en principio, serán expertos programadores de Android, pues es la tecnología con la que inicialmente se trabajará. No será necesario el título sino que sepan programar Android.
- b. Un ingeniero de telecomunicaciones: misma función que los anteriores. La variedad enriquecerá a la plantilla.
- c. un graduado en Administración de Empresas: llevará la contabilidad de la empresa. Lo importante será su conocimiento contable y financiero.
- d. un abogado: encargado de los temas legales. Dado que en España es necesaria la carrera en Derecho, el Máster de Acceso a la Abogacía y haberse colegiado, el candidato al puesto deberá cumplir con esos tres requisitos cumulativos.
- e. un *Community Manager*: será quien se encargue de la Atención al Cliente, previa consulta (si es necesario) al resto del *staff*, así como a la gestión del blog social (del que se habla en el apartado. Esta posición podría desempeñarla el propio CEO<sup>43</sup>.
- f. y el CEO, graduado en Derecho y Administración de Empresas: Para el momento de poner en marcha la empresa, habrá cursado un *bootcamp* de programación básica (Javascript, CSS, entre otros). De esta forma, su amplio *background* académico le permitirá entender mejor las partes económica y legal, y la experiencia obtenida en el *bootcamp* hará que sea capaz de asistir a los ingenieros en la labor de desarrollo. Según Ray Stata (1989, 65), “los líderes del futuro deben ser tanto diseñadores como operadores”<sup>44</sup>.

A la sección “Administración de recursos humanos” se ha añadido el “Aprendizaje Organizacional” ya que, de acuerdo con los estudios de Stata (1989), la mejor forma para innovar en una organización es a través del conjunto de sus miembros, antes que individualmente. Según este autor, se logra aquel tipo de aprendizaje a partir de la “puesta en común de ideas, conocimiento y modelos mentales individuales”<sup>45</sup>, así como de los “mecanismos institucionales (...) empleados para retener el conocimiento [y no solo en la memoria de los individuos]”<sup>46</sup>. Como el CEO “ha de centrarse en optimizar el tiempo de respuesta a cambios en el entorno

---

<sup>43</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

<sup>44</sup> Stata, R (1989). Organizational learning: The key to management innovation, *Ray Sloan Management Review*, 65: “[F]uture leaders must be both designers and operators”.

<sup>45</sup> Ídem, 64: “[O]rganizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models”.

<sup>46</sup> Ídem: “[O]rganizational memory depends on institutional mechanisms (...) used to retain knowledge (...) relying exclusively on individual risks losing hard-won lessons and experiences as people migrate from one job to another”.

exterior<sup>47</sup>”, además de “identificar y priorizar las causas de cualquier problema”, la burocracia organizativa se reducirá al mínimo, trabajándose en espacios abiertos de manera que haya una comunicación fluida entre los integrantes de la compañía<sup>48</sup>. Asimismo, se aplicarán los dos valores en los que se basa el trabajo en equipo: la transparencia/franqueza (*openness*), en el sentido de expresar los objetivos y pensamientos, para recibir retroalimentación de los compañeros, y la objetividad (*objectivity*), entendida como la resolución de los problemas desde criterios objetivos.

Por último, el tamaño reducido de la plantilla no solo obedece a que se trata de una empresa de nueva creación, sino también a que, partiendo de la base de que la innovación en la gestión depende de tecnologías nuevas, y que estas aparecen en la forma de nuevo conocimiento (Stata, 64), “la mejor manera de introducir conocimiento y de modificar el comportamiento es trabajando con equipos pequeños” (Stata, 70). Si los integrantes se acostumbran desde el comienzo a funcionar como se ha transcrito, se aprovechará más el *expertise* de las ulteriores incorporaciones (por ejemplo, dos informáticos que programen en iOS).

### 3. DESARROLLO TECNOLÓGICO:

El siguiente paso en el desarrollo de la *app* será lanzar la versión en iOS, para lo cual se contratará a dos programadores expertos en ese lenguaje. Asimismo, siempre en la línea de defender la privacidad a ultranza, se experimentará con *blockchain*, ideada por Satoshi Nakamoto (2008), y que, según Ibáñez (2016, 2), “es usable para probar, identificar e individualizar de forma segura, como posible objeto, cualquier operación, negocio, transacción o intercambio de valor” con la garantía de que “no es (...) manejable, falsificable, alterable o manipulable”. Además, “permite guardar cualquier cantidad de información, (...) datos personales, confidenciales o sensibles (...) en una red compartida de información” (Ortega y Cortes, 2017, 34). Su carácter descentralizado (Tort, 2018; Ibáñez, 2016) hace que toda la información sea mantenida por los nodos que integran la red, de manera que se aumenta la seguridad del sistema, por cuanto no se depende de la operatividad de un servidor central. Las limitaciones de esta tecnología, aplicada a nuestro caso, serían, por un lado, la imposibilidad de eliminar los “recuerdos” que colgasen los usuarios, lo cual dificultaría la tarea del Sistema de Amnesia, y, por

---

<sup>47</sup> Ídem, 65: “*In designing the organization, the leader should focus on optimizing the response time to changes in the external environment*”.

<sup>48</sup> En Ray, op. cit., 69 y 70, se defiende la idea de que la pendiente de la curva de aprendizaje (*learning curve*) depende de la rapidez con que se identifican, priorizan y eliminan las causas de un problema, y que a su vez ese tiempo de respuesta viene determinado por la complejidad y la burocracia de la organización. También se indica que “muchos problemas se acumulan por una pobre comunicación”.

el otro, el hecho de que más que privatizar Internet, lo democratiza<sup>49</sup>, lo cual puede ir en contra de nuestras pretensiones.

En cuanto a las nuevas utilidades que se puedan ofrecer en un plazo menor, serán:

- Acceso al blog del que se hablará en el siguiente apartado desde la propia *app*.
- En la cuenta de empresa: capacidad para colgar las fotos a unos metros del dispositivo (de esta manera, el *staff* del pequeño negocio no tendrá por qué salir del local para colgarlas).
- Para facilitar el aumento de contactos, se añadirá la opción de “radar”, donde se podrá encontrar las cuentas públicas.

#### 4. SUMINISTROS/ABASTECIMIENTO:

En línea con todo lo expuesto hasta ahora, parte de los materiales y tecnologías serán suministrados, en principio, por IBM o empresa que ofrezca servicios similares (como Oracle). En cuanto al resto, hay una gran cantidad de recursos *on line* que pueden aprovecharse, como los cursos de Udemy<sup>50</sup>.

- MARCA:

Si Keller (1998) definió la marca como conjunto de asociaciones mentales que añaden valor al producto o servicio, Kapferer (2008) indica que el eje principal sobre el que pivota la gestión de marca moderna es el producto, mientras que la comunicación sirve para orientar las percepciones, tangibles o no, que quieran asociarse con el producto. Asimismo, la marca es un “recipiente vacío en el que tú viertes el significado”<sup>51</sup>.

Dado que a ojos del consumidor, *Remember* se presenta como un adalid en la lucha por la privacidad personal, interesa en este punto tratar más a fondo cómo se generará la percepción intangible de que aquella *app* aporta “un servicio social”. Para ello, se construirá un blog cuyas entradas sean redactadas por miembros de organizaciones sin ánimo de lucro nacionales, y que redirijan directamente a la página web de estas. De esta manera, se generará tráfico y potenciales *leads* para dichas organizaciones, y a *Remember* le darán contenido relevante para sus usuarios. Por supuesto, solo podrá accederse al blog con el usuario, las claves

---

<sup>49</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

<sup>50</sup> Ídem. Web referenciada: <https://www.udemy.com>, consultado a 8 de abril de 2018.

<sup>51</sup> Ídem.



de la *app* y el teléfono móvil<sup>52</sup>. Las entradas deberán tratar eventos, sucesos y legislación atinente a cada organización.

Esta no es sino una estrategia de *inbound marketing*, consistente en generar contenido interesante y gratuito para el consumidor, de forma que sea él quien se vea atraído a contratar el servicio. Para garantizar que el contenido aporte valor, las entradas serán evaluadas por el *Community Manager* de forma que cumplan los siguientes requisitos: sin errores ortográficos ni gramaticales; utilidad del contenido, y calidad del discurso.

Para coadyuvar a esa percepción “social”, en el caso de que resulte interesante para los usuarios el blog, de manera progresiva se irán añadiendo entradas escritas por los representantes de las organizaciones de pymes de España. Además, al ser todos los autores nacionales, se establecerá una percepción “local”. Todas estas estrategias se seguirán en cada país donde se introduzca *Remember*.

Por último, se ofrecerá un *framework* de análisis estratégico donde conste el nombre de la *app*, *Remember*, a fin de posicionarnos como una empresa líder y referente en el sector. Esta estrategia ha sido seguida por el Boston Consulting Group y McKinsey&Company. Para elegir el nombre de ese *framework*, seguiremos la regla de las tres ideas (entre otros, Cooper & Schlinder, 2006, 609), consistente en articular un discurso alrededor de tres puntos para que sea comprensible y memorable. De esta forma, el *framework* (Ver Anexo. *Experience and Memory in Place*) tomará el nombre de *Experience and Memory in Place* (Experiencia y Recuerdo en un Lugar), pues la función básica de esta *app* es la de colgar “recuerdos” de una experiencia memorable en una localización geográfica determinada. Reducido a un acrónimo, da como resultado EMP, lo cual es más fácil de recordar. Esta regla puede apreciarse en marcas muy importantes como BGC, BMW, KFC o JHS.

## B) REDES EXTERNAS.

En este apartado, a fin de definir la *supply chain* de la *app* propuesta, se presentará un breve estudio de las entidades que forman parte de ella.

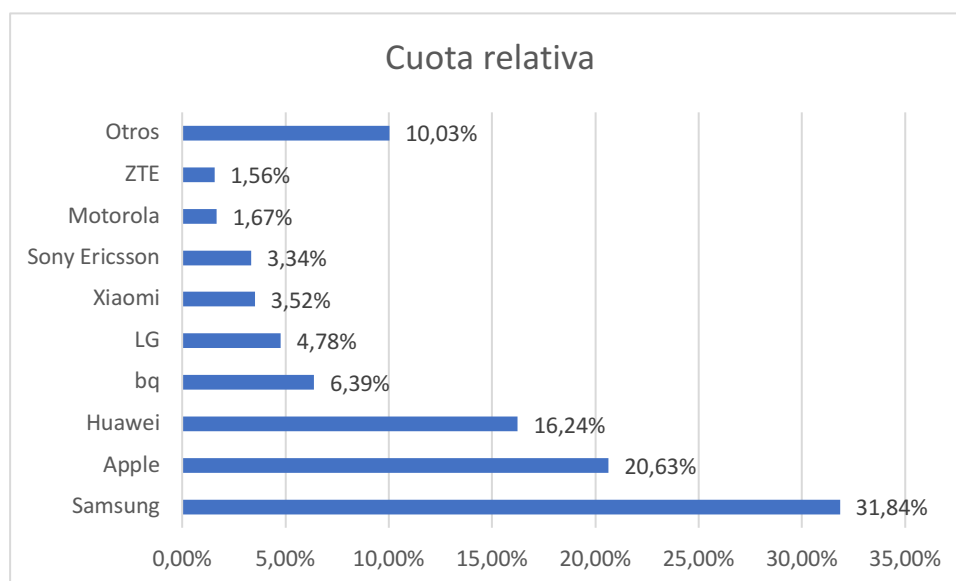
- a) Suministrador de la *cloud* privada: como se dijo en el apartado Logística interna: para almacenar los datos de los usuarios, es necesario contar con un servidor. Para *Remember*, se busca uno que garantice la seguridad de los datos almacenados en él, así que se opta por una *cloud* privada. Se ha hecho referencia antes a IBM y a Oracle.

---

<sup>52</sup> Idea esta última tomada de la entrevista a Víctor Díez.

- b) Fabricantes de teléfonos móviles: dado que la *app* se utilizará en un teléfono móvil, la relación que se ha de mantener con sus fabricantes no es una cuestión baladí. En España, los principales fabricantes son Samsung, Apple y Huawei, dos de los cuales emplean fundamentalmente el sistema operativo Android, sobre el que la *app* propuesta comenzará a desarrollarse. Interesará negociar con ellos para que *Remember* devenga una de sus *apps* predefinidas.

Figura 27. Cuota de mercado fabricantes de móviles en España (enero 17-febrero 18).



Fuente: Elaboración propia, a partir de *Mobile Vendor Market Share Spain* (GlobalStats, 2018).

- c) Operadoras (“telecos”): según la CNMC (2017), las principales operadoras de telefonía móvil son Telefónica, Orange, Vodafone, MásMóvil y Lycamóvil. Dado que *Remember* no ofrece servicios sustitutivos de los de estas compañías (como sí ocurre, por ejemplo, con WhatsApp o Skype), es factible que previa negociación accedan a cooperar en la fase de promoción de aquella, pues cuanto mayor sea la presencia de *Remember*, más afectado estará Facebook (dueño de WhatsApp). Además, de ellas depende el suministro de Internet.
- d) Desarrolladores de los sistemas operativos: como ya se ha visto en el apartado Operaciones;, el sistema operativo líder en la telefonía móvil es Android, seguido de iOS. Precisamente el primero será aquel sobre el que se comience a desarrollar *Remember*, y el segundo formará parte del lanzamiento para dispositivos *Apple*. Interesa negociar con ellos para que *Remember* forme parte del paquete de aplicaciones predefinidas en los teléfonos móviles (Roberts, 2017).
- e) Pequeñas y medianas empresas: los clientes (que no usuarios particulares) de *Remember*. Se aprovecharán de los servicios del mismo como “escaparate” y forma de captación de

clientes. En enero de 2017 el número de PYME (de 0 a 249 asalariados) ascendía a 3.274.924, constituyendo el 99,87% del total de empresas en España y agrupando cerca del 82% el sector servicios. Además, el 99,9% de las empresas dedicadas al Comercio y al Resto de servicios son PYME, con lo cual inferimos que el número de ellas que tienen un local de venta al público es muy elevado (DIRCE, 2017, 1 y 2).

### 3 DEFINICIÓN DE MERCADO Y MODELO DE INGRESOS.

#### A) DEFINICIÓN DE MERCADO:

Según IAB Spain (2017), el perfil de usuario de Redes Sociales se corresponde con los siguientes parámetros:

- La edad promedio es de 39 años.
- El 46% tiene estudios universitarios.
- El 66% trabaja.
- En promedio, convive con 2,9 personas.

El factor del sexo no es determinante a este respecto.

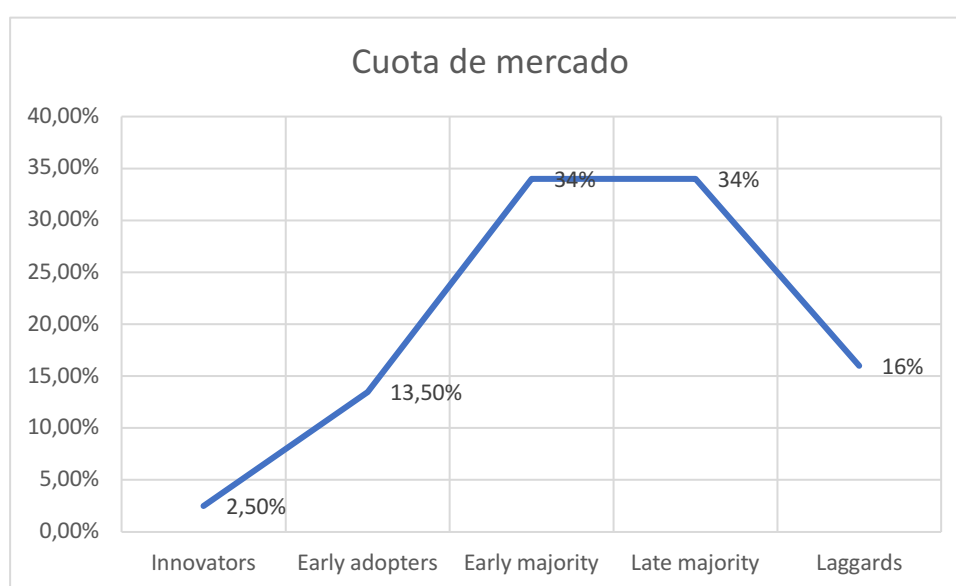
Figura 28. Usuarios vs. No usuarios (España).

		Usuarios	No Usuarios
Sexo	Hombres	49%	62%
	Mujeres	51%	38%
Edad	16-30	30%	17%
	31-45	40%	35%
	46-65	30%	48%
Componentes Hogar	Promedio	2,9 individuos	2,9 individuos
Estudios	Universidad	46%	69%
	Secundaria	35%	31%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Estudio Anual Redes Sociales 2017 (IAB Spain, 2017).

Para el presente trabajo, queremos centrarnos en aquella población que puede utilizar con mayor probabilidad una *app* provista de un sistema de geolocalización enfocado en las experiencias. La franja de edad clave se sitúa entre los 18 y los 35 años para algunos expertos y entre 15 y 55 para otros<sup>53</sup>. Además, hemos de tener en cuenta que la *Post PC Era*, en la que nos encontramos actualmente, es muy reciente, y que por tanto el consumo de las *apps* aún no ha alcanzado su punto álgido. Esto es determinante a la hora de interpretar la *adoption curve*, que refleja que, por regla general, los *innovators* son una minoría. En la situación actual, su número es incluso menor, lo cual restringe la expansión de cualquier *app*. Por tanto, no nos perjudica en términos relativos<sup>54</sup>.

Figura 29. Curva de adopción tecnológica.<sup>55</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a Adolfo "Fito" Toledano, tomando las cifras en porcentaje de <https://ondigitalmarketing.com/wp-content/uploads/2012/01/640px-Diffusionofideas.png>.

Otra cosa a tener en cuenta para el largo plazo, es que el segmento de población usuario de *apps* muy probablemente se profesionalice y sea más mayor, como ha ocurrido en Estados Unidos<sup>56</sup>. Esto es porque, a pesar de la brecha digital, los actuales usuarios irán creciendo, con la prolongación de la edad que eso supone, y surgirán nuevos usuarios entre la población que antes era demasiado joven para entrar en ese rango de edad<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> Primera opinión, de Adolfo "Fito" Toledano; segunda opinión, de Víctor Díez.

<sup>54</sup> Idea tomada de la entrevista a Adolfo "Fito" Toledano.

<sup>55</sup> Los nombres se han presentado en inglés al ser más común. En español: innovadores, adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.

<sup>56</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo "Fito" Toledano.

<sup>57</sup> Idea tomada de entrevista a Víctor Díez.

Para matizar este perfil de usuario promedio de Redes Sociales, hemos de tener en cuenta la principal proposición de valor de *Remember*: la privacidad. De esta manera, el nuestro será un público objetivo preocupado por adónde van a parar sus datos y cómo se utilizan. No es un tema sin importancia, como se vio en la primera parte del presente trabajo. En este caso, no hay usuarios actuales, pues es una *app* nueva, de forma que todos son usuarios potenciales.

B) MODELO DE INGRESOS (*REVENUE MODEL*)<sup>58</sup>:

Para Toledano (2018), nos encontramos con distintas alternativas a la hora de buscar ingresos, una vez la aplicación esté activa:

1. *Freemium*: encontramos dos opciones:
  - Ofrecer la *app* gratuitamente manteniendo algunas características de la misma ocultas de forma que solo se podrán desbloquear previo pago único. Todos los beneficios se originarían en la misma *app*. Ej.: Spotify; Lovoo. ¿Por qué gratis? Ofreciendo lo básico gratuitamente, se da la oportunidad a los usuarios de que comprueben si les gusta.
  - El modelo típico de financiación de juegos para móvil. La *app* se utiliza gratuitamente, pero para poder tener ciertos ítems el usuario ha de pagar cada vez que quiere uno nuevo. Ej.: Candy Crush; Pokémon Go.
2. Suscripción: pago a cambio de disponibilidad temporal. Es el famoso “9´99 euros al mes”. Ej.: Nubico; Netflix.
3. Apps de pago único o de pago por descarga: requieren una compra previa. Es el modelo básico de *app*.
  - Problema: Se necesita un reconocido producto o una marca notoria con una clientela fiel o usar un servicio promocional para dar a conocer tu *app* a un gran subconjunto de partes interesadas. Probablemente este es el modelo menos atractivo y exitoso<sup>59</sup>.
4. *Ads*: la *app* se financia con los anuncios que aparecen en ella. Ej.: Facebook.

---

<sup>58</sup> Ideas tomadas de la entrevista a Adolfo “Fito” Toledano y completadas con <http://luismarketingonline.es/modelos-de-ingresos-para-rentabilizar-una-app/>, <https://www.contunegocio.es/tecnologia/modelos-de-negocio-para-aplicaciones-moviles/> y <http://www.cuatroochenta.com/como-rentabilizar-una-app/>, consultados a 26 de marzo de 2018.

<sup>59</sup> Idea tomada de la entrevista a Javier Sobrino (Ver Anexo 7).

Además, podemos encontrar los siguientes modelos de negocio:

5. Anuncios en las *freemium apps* (publicidad *display*): estrategia *win-win* para los anunciantes vía *app*. Este modelo ofrece, por un lado, gratuitamente la *app* a los usuarios, a cambio de lo cual estos han de soportar anuncios, y, por el otro lado, una versión de pago libre de publicidad.
  - Problema: puede ocurrir que los anunciantes se excedan y que los usuarios se hartan y abandonen la *app*.
6. Marketing de afiliación: cabe la posibilidad de ganar dinero a través de la publicidad que aparezca en la *app* con una plataforma intermediaria, sin pago alguno por parte del usuario. Hay 2 opciones:
  - Utilizar una red móvil de anuncios (*mobile ad network*). Ej.: MoPub; AdMob.
  - Conectar con múltiples redes de anuncios con herramientas como AdtoApp. Puede mejorar las tasas de ingresos a través de los *clicks* gracias a su propio algoritmo que puede ajustarse con precisión a 280 países y cualquier objetivo demográfico. Consiste en 4 líneas de código.
7. Asociarse con un patrocinador (*partnership with a sponsor*): la *app* solo promociona a su *sponsor*.

Para competir a la altura de gigantes como Facebook, hay que ofrecer un servicio con el mismo coste económico para el usuario (gratuito) pero con un mejor servicio, esto es, ofreciendo algo más (privacidad) o un coste menor (no hay pérdida de privacidad).

Por tanto, los modelos de pago no son una opción, al menos para el usuario. Dado que las empresas sí que pagan a Facebook y demás Redes Sociales por los anuncios, no es algo descabellado pedirles una tarifa.

Entonces, el modelo que seguirá *Remember* será el de cobrar una tarifa (*fee*) fija por cada local donde actúe de “escaparate”. Se pone esta limitación para evitar que suban imágenes en distintos puntos geográficos sin que el beneficio repercuta en la *app*. Para ello, se aplicarán nociones de estructura de datos para averiguar si se están situando los “recuerdos” de cada empresa en el mismo punto geográfico, o si se están esparciendo por zonas distintas.

Este modelo propuesto es innovador y casa con el ideal de *app* autosuficiente, esto es, aquella que no necesita de financiación inicial para salir al mercado<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

### 2.2.3 PROCESO Y TECNOLOGÍAS HABILITADORAS.

Figura 30. *Experience and Memory in Place*: Proceso y tecnologías habilitadoras.

Dimensión	Elementos	Descripción
Proceso/ tecnología de soporte o habilitadora	Proceso	<i>Useful, Valuable, Usable, Findable, Desirable, Accesible, Credible + Encoded.</i>
	Tecnología	<i>Kubernetes y Android + Patente Nacional, Europea e Internacional.</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gambardella (2006, 11) y del presente trabajo. Ver Anexo 1.

Al tratarse de una *app*, y pertenecer por tanto al entorno tecnológico de Internet, lo primero que ha de cumplir es el de ofrecer una buena Experiencia de Usuario (UX), para lo cual ha de cumplir con siete requisitos (Morville, 2004) que hemos reordenado de una forma que consideramos más lógica:

- *Useful: Remember* modificará su diseño para ser más útil para los usuarios y para las empresas.
- *Valuable: Remember* perseguirá ser útil para los usuarios que quieran dejar constancia de sus actos y hacerles perdurar como recuerdos, sin conceder datos privados, y para las empresas, pues actúa de “escaparate”.
- *Usable*: de acuerdo con *ISO 9241-11: Guidance on Usability (1998)*, la usabilidad es el grado con que un producto puede ser utilizado por usuarios específicos para alcanzar objetivos determinados con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso concreto<sup>61</sup>.
- *Findable*: el siguiente paso, la interfaz será muy intuitiva y fácil de usar. A la hora de diseñar el *roadmap of features* se situará la opción de “Capturar momento” en el centro de manera que sea visible y claro. La de cambiar el idioma, por ejemplo, será más difícil de encontrar, en la barra de “Ajustes”<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> “Extent to which a product can be used by specified users to achieve specified goals with effectiveness, efficiency and satisfaction in a specified context of use”. Consultado en <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-1:v1:en>, a 26 de marzo de 2018.

<sup>62</sup> Idea tomada de la entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

- *Desirable*: para el diseño se emplearán nociones de diseño emocional (*emotional design*), como la imagen de marca o la identidad de marca.
- *Accesible*: no ha de presentar obstáculos a personas con problemas de daltonismo, dislexia y mala visión en general<sup>63</sup>. Por otro lado, incluirá únicamente el texto imprescindible<sup>64</sup>.
- *Credible*: se tendrán en cuenta los elementos que influyen en la confianza de los usuarios<sup>65</sup>.

A esto añadimos el de *Encoded* (encriptado), para garantizar esa seguridad.

Por otra parte, la tecnología habilitadora será *Kubernetes*, para la *cloud* privada, y Android, primero, y iOS después, para la programación y el desarrollo de la *app*. Para defender la propiedad de *Remember* se solicitará la patente europea de *Remember* en la Oficina Europea de Patentes (OEP)<sup>66</sup> y la patente internacional en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)<sup>67</sup>. Además, el sistema de geolocalización que se integra en la *app* puede mejorar enormemente la experiencia de usuario<sup>68</sup>, convirtiéndose en algo “mágico”<sup>69</sup>.

Surge un problema en este punto: el hecho de no tomar información del usuario puede perjudicar el servicio que se le ofrece. Una solución podría ser pedir ciertos permisos cuando el usuario descarga *Remember*, recordándole cada vez que cuelga un “recuerdo” que necesitamos una información mínima pero que cuidamos de su privacidad con total garantía. Asimismo, hay que tener en cuenta que la experiencia de cada persona como usuario ha de enfocarse atendiendo a un punto de interés de la misma.<sup>70</sup>

Por último, cabe preguntarse qué será necesario para el *log in*: si el *email* o el número de teléfono. Aquí encontramos opiniones encontradas. Díez (2018) piensa que el teléfono móvil es lo que menos información personal da del usuario, e incide en que esa es la razón por la que Facebook y la mayoría de negocios reclaman antes el *email*<sup>71</sup>. Por otro lado, Sobrino (2018)

---

<sup>63</sup> Un ejemplo básico de adaptabilidad puede ser <http://iamable.ucm.es/lamAble2/>, web realizada por estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid. Si no funcionare el link, pruébese <http://iamable.ucm.es/lamAble/>.

<sup>64</sup> Idea tomada de la entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

<sup>65</sup> Para ahondar más en este punto, véase <http://credibility.stanford.edu>, consultado a 26 de marzo de 2018.

<sup>66</sup> Consultado en [http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/propiedad\\_industrial/que\\_se\\_puede\\_proteger\\_y\\_como/patente\\_europea/index.html](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/que_se_puede_proteger_y_como/patente_europea/index.html), a 26 de marzo de 2018.

<sup>67</sup> Consultado en [http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/propiedad\\_industrial/que\\_se\\_puede\\_proteger\\_y\\_como/solicitud\\_de\\_patente\\_internacional\\_pct/index.html](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/que_se_puede_proteger_y_como/solicitud_de_patente_internacional_pct/index.html), a 26 de marzo de 2018.

<sup>68</sup> Idea tomada de la entrevista a Víctor Díez.

<sup>69</sup> Palabra textual de Adolfo “Fito” Toledano.

<sup>70</sup> Ideas tomada de la entrevista a Víctor Díez.

<sup>71</sup> Ídem.



considera que lo más útil es el teléfono móvil, pero que ningún usuario lo aportará a menos que se le de una utilidad inmediata<sup>72</sup>. Consideramos que el teléfono móvil sería lo más adecuado para ahondar en esa percepción de *app* que respeta la privacidad.

### 3. GRADUACIÓN DE LA INNOVACIÓN.

Atendiendo a Gambardella (2006, 11-14), hay tres niveles de innovación desde el punto de vista de la empresa (incremental, semi-radical y radical) dependiendo de en qué dimensión del negocio se dé aquella. La dimensión crucial, para él, es el modelo de negocio, puesto que si en él se da un cambio sustancial puede dar lugar a una innovación radical, siempre que se dé en al menos otra de las dimensiones. Para una mejor comprensión, véase la Tabla 2.

Para el mismo autor (Gambardella, 2006), el salto de cambio pequeño a significativo depende de cuánto se acerque el producto a uno totalmente nuevo. Dicho todo esto, concluimos que desde la perspectiva empresarial, al ser una *start-up*, se daría una innovación radical.

Tabla 2. Niveles de Innovación según Gambardella (perspectiva empresarial).

Dimensión Tipo de innovación	Producto	Modelo de negocio	Proceso y tecnologías habilitadoras	Condición
Incremental	Pequeño cambio	Pequeño cambio	Pequeño cambio	Al menos en una dimensión
Semi-radical	Cambio significativo	Cambio significativo	Cambio significativo	Al menos en una dimensión
Radical	Cambio significativo	<b>Cambio significativo</b>	Cambio significativo	Al menos en el Modelo de Negocio y en otra

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gambardella (2006, 11-14)

Por la parte del mercado, se distingue entre innovación de soporte y disruptiva (semi-radical o de bajo nivel, o de nuevo mercado) (Gambardella, 2006, y Christensen, 1997). Mientras que la primera mejora los procesos y productos existentes, por ejemplo aumentando la eficiencia y disminuyendo costes, la segunda tiende a generar un espacio competitivo nuevo captando a nuevos clientes a partir de una adaptación inteligente y estratégica de la oferta (disruptiva de nuevo mercado) o simplificando la oferta para aquellos clientes actuales para los que el producto supera sus necesidades (disruptiva de bajo nivel). Las disruptivas en general, normalmente, se originan aplicando una tecnología existente a un modelo de negocio novedoso

<sup>72</sup> Idea tomada de la entrevista a Javier Sobrino.

(Christensen y Raynor, 2003). Teniendo en cuenta esto último, y dado que el modelo de ingresos propuesto es novedoso en la industria de las *apps*, parece claro que estamos ante una innovación disruptiva.

En cuanto al producto, nosotros concebimos dos grados o niveles de innovación (o de “desarrollo”): *zero-to-one* y *one-to-n*. Los primeros son aquellos que dan lugar a productos totalmente nuevos<sup>73</sup>. Un ejemplo es Tesla, pues es el primer coche eléctrico en el que el diseño del auto desempeña un papel fundamental. Los desarrollos *one-to-n*, son aquellos que parten de un producto similar, como puede ser Facebook con respecto de MySpace, con respecto de la funcionalidad de colgar fotografías. Identificamos un desarrollo *zero-to-one* en la función de esperar 48 horas para que se colgase la imagen, y una *one-to-n* en la de colgar fotos *per se*.<sup>74</sup>

En resumidas cuentas, se ha dado un cambio significativo y otro pequeño, con respecto a lo que el mercado conocía hasta el momento. Desde la perspectiva del modelo de negocio, consideramos que se trata de un cambio radical o desarrollo *zero-to-one*. Por ende, concluimos que *Remember* supone una innovación radical, determinado fundamentalmente por el modelo de negocio, lo cual hace que imitarlo sea más difícil. Además, “ser el primero parece configurarse el más efectivo medio de apropiación de los resultados” (Del Canto, 172), y somos los primeros en ofrecer privacidad gratuita al usuario.

Teniendo claro que con respecto a la empresa es una innovación radical, caben dudas de si globalmente es disruptiva de bajo nivel o de nuevo mercado con respecto a la empresa. Cuando convergen radical y disruptiva de nuevo mercado, estamos ante un *blue ocean* (Kim y Mauborgne, 2014). Dependiendo del resultado, de si es todo lo exitosa que cabría esperar (sustituyendo a Facebook como la líder) o si simplemente origina una comunidad de personas que desean colgar fotos sin el precio de dar sus datos personales, estaremos ante una innovación radical y de bajo nivel o ante un *blue ocean*. De generarse la red de recomendación estandarizada que proponíamos *supra*, sí se trataría de un *blue ocean*<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Podría entenderse como lo que Gambardella (2006) llama “cambio significativo”.

<sup>74</sup> Idea tomada de entrevista a Adolfo “Fito” Toledano.

<sup>75</sup> Idea tomada de entrevista a Víctor Díez.

Tabla 3. ¿Qué tipo de innovación es Remember?

Empresa	Incremental	Semi-radical	Radical
De apoyo	-	-	-
Disruptiva de bajo nivel	-	-	?
Disruptiva de nuevo mercado	-	-	? <i>Blue Ocean</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gambardella (2006, 11-14); Kim y Mayborgne (2014); Christensen (1997), y Christensen y Raynor (2003).

### PARTE III. CONCLUSIONES.

Llegados a este punto, expondremos primero un esquema del modelo de investigación de mercados que hemos ideado *ad hoc*, el *anti-benchmarking*, como *insight* académico de la parte I del presente trabajo. Paralelamente, explicaremos las conclusiones de la investigación que hemos realizado, tanto a partir de los *papers* e informes analizados como de nuestro propio cuestionario, todo esto con la pretensión de identificar un posible nicho de mercado en el mundo de las *apps* de Redes Sociales cuya principal utilidad práctica sea colgar fotos.

El objetivo del *Anti-Benchmarking* es encontrar nichos de mercado en cualquier industria. Para ello, lo primero que hay que hacer es seleccionar esta. En este caso, seleccionamos la **industria de las redes sociales accesibles desde la tecnología móvil**, esto es, aquellas redes sociales a las que puede accederse desde un *Smartphone* y que por tanto deben tener su versión *app*. Dicho de otra forma, estamos ante la **industria de las aplicaciones de redes sociales**.

El siguiente paso es identificar al líder de esa industria. Se entenderá por líder aquel con mayor número de ventas (empleando para comprobarlo tanto técnicas declarativa como de observación), y que sea mejor percibido por sus consumidores. En este caso, se entendió por “ventas” el número de usuarios y descargas, siendo **Facebook** el líder indiscutible de su sector.

En tercer lugar, se analiza con detenimiento el producto identificado como líder de la industria, a fin de determinar qué necesidades o deseos no satisface a sus consumidores y supone que potenciales consumidores no lo utilicen. En el presente trabajo, quedó patente que Facebook no satisfacía la **pretensión de privacidad** de sus usuarios que, de hecho, parte de los no usuarios lo eran por **razones de cesión de datos**.

El cuarto estadio de este *framework* consiste en analizar si se satisface esa necesidad o deseo en la industria y, en su caso, la forma como se satisface. Para ello es preciso analizar productos complementarios, productos sustitutivos y otros que tengan algún tipo de semejanza con el producto en cuestión. Nosotros hemos identificado que en el entorno de las *apps* surgen problemas similares si bien no tan sensibles (usamos a *peep* como ejemplo), y que en el contexto más específico de Facebook, con dispositivos Samsung y Huawei, la privacidad se trata en términos indeterminados. Como productos sustitutivos tomamos Tsü y ASmallWorld. Concluimos que hay un hueco en el mercado, constituido por aquellos potenciales usuarios que desean colgar imágenes sin ceder sus datos personales.

Además, de la encuesta realizada se infiere que una gran mayoría de las personas no son conscientes de cómo se vulnera su privacidad, lo cual puede ser la razón del éxito de Facebook, ya que un número similar de ellas se mostraron enfadadas cuando se les informó de lo anterior.

Por último, si se ha identificado un nicho, interesa realizar una propuesta de negocio y estudiar su rentabilidad, lo cual, en el presente caso, se ha dejado para la parte II del trabajo, donde se ha comprobado que la propuesta de negocio *Remember* puede resultar en un *blue ocean*, de forma que sí parece rentable.

Sin embargo, este modelo sugerido cuenta con unas limitaciones tales como el hecho de que la definición de un líder de industria no es pacífica, el riesgo de caer en la simplicidad dada la sencillez de aquel. A pesar de todas sus deficiencias, proponemos su utilización en posteriores trabajos para comprobar su eficacia en el estudio de distintas industrias.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, hemos identificado las siguientes:

- Estudio de la validez del *framework* académico propuesto (el *Anti-benchmarking*), a partir de su aplicación a diversas industrias.
- Estudio de la validez del *framework EMP*, a partir de su aplicación a distintas empresas, a fin de comprobar si puede dar una fotografía veraz de las mismas.
- La evolución del perfil de usuario de *apps* que cuentan con un sistema de geolocalización, y la incidencia en él de la inversión de la pirámide poblacional.
- La perfección del satisfactor *Remember*.
- El diseño de la *app Remember* siguiendo las indicaciones del epígrafe Proceso y Tecnologías Habilitadoras de este trabajo, y la aplicación de técnicas de observación para comprobar que cumple aquellas.

## BIBLIOGRAFÍA<sup>76</sup>.

1. Aguado, J. M. (2013). "La industria del contenido en la era Post-PC: Horizontes, amenazas y oportunidades", en *Canavilhas, J., Noticias em mobilidade. O Jornalismo na Era dos Dispositivos Móveis, Covilha, PT, Libros LabCOM*, 5-32. Obtenido el 3 de abril de 2018 de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34699720/Articulo\\_en\\_libro\\_joacanavilha\\_noticiasmobilidade.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522782547&Signature=8xLYIFGJI4nXnl3RSvGFA5NI%2B0o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUabilidad\\_interactividad\\_y\\_contenidos\\_m.pdf#page=13](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34699720/Articulo_en_libro_joacanavilha_noticiasmobilidade.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522782547&Signature=8xLYIFGJI4nXnl3RSvGFA5NI%2B0o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUabilidad_interactividad_y_contenidos_m.pdf#page=13).
2. Bayona, P. (2016). "El Mercado de medios electrónicos de pago. Análisis de nuevos desarrollos. El caso de Apple Pay" (TFG). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 12.
  - Castro, V. (2010). *Éxitos y fracasos en la innovación*. Escuela de organización industrial.
3. Boyd, D. y Ellison, N. (2007). "Social network sites: Definition, history, and scholarship". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. Obtenido el 5 de enero de 2018 de <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.
4. Bravo, C. (2013). *Marketing de Guerrilla para emprendedores valientes*. La Esfera de los Libros, Madrid, 19 y 20.
5. Boehm, B. W. (1988): "A Spiral Model of Software Development and Enhancement". *Computer*, 21(5), 61-72.
6. Camacho, I., Fernández, J., González, R. y Miralles, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Desclée De Brouwer, S.A.. Henao. Bilbao, 177.
7. Campbell-Kelly, M., Garcia-Swartz, D., Lam, R. & Yang, Y. (2015). "Economic and business perspectives on smartphones as multi-sided platforms".

---

<sup>76</sup> Las referencias se ordenan por orden alfabético, salvo aquellas tomadas de otros textos, que se presentan subordinadas a los mismos. No se han incluido los artículos de prensa por no ser fuentes de un mínimo nivel académico.

- Telecommunications Policy*, 39(8), 1-18. Obtenido el 5 de enero de 2018 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2014.11.001>
8. Carlsson, U. (2006). "Radio, TV and Internet in the Nordic Countries. Meeting the Challenges of New Media Technology", *Nordicom*.
  9. Cebrián, M. (2008). "La Web 2.0 como red social de comunicación e información". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-362.
  10. Chesborough, H. (2003). *Open Innovation*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
  11. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston.
  12. Christensen, C.M. & Raynor, M.E., (2003). *The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston.
  13. CNMC (2017). *Resolución por la que se establecen y hacen públicas, a los efectos de lo previsto en el artículo 34 del Real Decreto-Ley 6/2000, de 23 de junio, las relaciones de operadores principales en los mercados nacionales de servicios de telefonía fija y móvil*.
  14. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), p. 128-152.  
Obtenido el 3 de abril de 2018 de <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id14331-id12539-Cohen,%20Levinthal%20-%20Absorptive%20capacity.pdf>.
  15. Cooper, R. G. (1994). "New Products: The Factors That Drive Success". *International Marketing Review*, 11(1), 60-64.
  16. Cooper, D. R. & Schlinger, P. S. (2006). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Irwin, Estados Unidos, Nueva York, 609.
  17. Davila, T., Epstein, M. J. & Shelton, R. (2005). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 29-38.
  18. Deloitte (2015). *Deloitte Mobile Consumer Survey. Principales conclusiones en España*. España. Obtenido el 5 de enero de 2018 en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/Consumo-movil-2015.html>.

19. Deloitte (2016). *2016 Global Mobile Consumer Survey : US Edition*. Estados Unidos. Obtenido el 3 de abril de 2018 en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-global-mobile-consumer-survey-2016-executive-summary.pdf>.
20. del Canto, J. G. (2008). "La organización del proceso de innovación en la empresa española". *Economía industrial*, 368, 169-185.
21. DIRCE (2017). "Retrato de la PYME (1 de enero)". Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 1 y 2.
22. Egelman, S., Tsai, J., Cranor, L., & Acquisti, A. (2009). "Timing is everything?: the effects of timing and placement of online privacy indicators". *Proceedings of the 27<sup>th</sup> international conference on Human factors in computing systems*, ACM, 319-328.
23. Freeman, R. E. (1994). "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions". *Business Ethics Quarterly*, 4(4). Obtenido el 3 de abril de 2018 de [http://www.sogra.pt/ficheiros\\_artigos/stk.pdf](http://www.sogra.pt/ficheiros_artigos/stk.pdf).
24. Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, 4.
25. Fernández Del Hoyo, A. (2014). Innovación: Conceptos, Tipos y Modelos de Gestión e Implantación. En *Innovación de producto y modelo de negocio*. Universidad ICESI, Colombia, 1-84.
26. Gage, P., Faith, L. & Sadeh, N. (2013). "Privacy as Part of the App Decision-Making Process". *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, 3393-3402.
27. Gambardella, P. (2006). "Innovation Frameworks: Survey and Synthesis of Current Innovation Approaches". *Leading Edge Forum Technology Grant*, 2 de abril, 6.
28. Gasca, M. C., Camargo, L. L., & Medina, B. (2014). "Metodología para el desarrollo de aplicaciones móviles". *Tecnura*, 18(40), 30-25. Obtenido el 4 de abril de 2018 de <http://www.redalyc.org/html/2570/257030546003/>.
29. George, M. L., Works, J. & Watson-Hemphill, K. (2005). *Fast Innovation: Achieving Superior Differentiation, Speed to Market, and Increased Profitability*. McGraw-Hill. Nueva York, 73-127.



30. GlobalStats (2018). "Global Media Stats Spain". Obtenido el 3 de abril de 2018 de <http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/spain>.
31. GlobalStats (2018). "Operating System Market Share Spain". Obtenido el 3 de abril de 2018 de <http://gs.statcounter.com/os-market-share/all/spain>.
32. GlobalStats (2018). "Mobile Vendor Market Share Spain". Obtenido el 3 de abril de 2018 de <http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/spain>.
33. Godin, S. (1999). *Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*. Simon and Schuster. Nueva York. Estados Unidos.
34. Guilford, J.P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. McGraw-Hill, Nueva York, 4 y 5.
35. IAB Spain (2016). *Estudio Mobile 2016. Versión corta*. España. Obtenido el 3 de abril de 2018 de [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Estudio\\_Anuar\\_de\\_Mobile\\_Marketing\\_2016.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Estudio_Anuar_de_Mobile_Marketing_2016.pdf).
36. IAB Spain (2017): *Estudio Anual Redes Sociales. Versión reducida*. España. Obtenido el 5 de enero de 2018 de [http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab\\_estudioderedessociales\\_2017\\_vreducida.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioderedessociales_2017_vreducida.pdf).
37. Ibáñez, J. W. (2016). *Blockchain, ¿el nuevo notario?* Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 1-11. Obtenido el 4 de abril de 2018 de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/5/discover>.
38. Interbrand (2017). *Best Global Brands 2017*.
39. Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page Limited. Londres, Reino Unido, y Filadelfia, Estados Unidos.
40. Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, managing and measuring brand equity*.
41. Kelley, P., Consolvo, S., Cranor, L., Jung, J., Sadeh, N. & Wetherall, D. (2012) "A conundrum of permissions: Installing applications on an android smartphone". *Financial Cryptography and Data Security*, 7398, 68-79.
42. Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2015). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press, Boston.

43. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons. Hoboken. Nueva Jersey. Estados Unidos.
44. Levinson, J. C. (2009). *Marketing de Guerrilla*. Morgan James. The Entrepreneurial Publisher, Estados Unidos, 10. Obtenido el 3 de abril de 2018 de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YUnJLObIBWOC&oi=fnd&pg=PP2&dq=marketing+de+guerrilla+&ots=Wki1mbcRBN&sig=jBf5\\_2qUphX8bDBtWqZThAkkEM4#v=onepage&q=marketing%20de%20guerrilla&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YUnJLObIBWOC&oi=fnd&pg=PP2&dq=marketing+de+guerrilla+&ots=Wki1mbcRBN&sig=jBf5_2qUphX8bDBtWqZThAkkEM4#v=onepage&q=marketing%20de%20guerrilla&f=false).
45. Lin, J., Liu, B., Sadeh, N. & Hong, J. (2014). "Modeling users' mobile app privacy preferences: Restoring usability in a sea of permission settings". *Tenth Symposium On Usable Privacy and Security*.
46. Marketline (2016). *Global Mobile Apps. November 2016*, noviembre. Londres. Reino Unido, 27.
47. Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, 66, Icaria Editorial.
48. Mejide, R. (2013). *# Annoyomics: el arte de molestar para ganar dinero*. Grupo Planeta. Gestión 2000, Barcelona.
49. Morville, P. (2004). "User experience design". *Ann Arbor: Semantic Studios LLC*. Obtenido el 4 de abril de 2018 de [http://semanticstudios.com/user\\_experience\\_design/](http://semanticstudios.com/user_experience_design/).
50. Murazzo, M. A., Tinetti, F. G., & Rodríguez, N. R. (2016). "Despliegue de una infraestructura cloud privada de código abierto". *III Jornadas de Cloud Computing & Big Data (La Plata, 2016)*.
51. Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*.
52. Oliva, R. y Kallenberg, R. (2003). "Managing the transition from products to services". *International Journal of Service Industry Management*, 14(2).
53. Ortega, D. y Cortés, M. A. (2017). "Tecnología Blockchain en el sector bancario (TFG)". Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Santiago de Cali, 34.
54. Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores.
55. Purcell, Entner & Henderson (2010). "The Rise of Apps Culture". *Pew Research Center*, 1-46.

56. Rakestraw, T. L., Eunni, R. V., & Kasuganti, R. R. (2013). "The mobile apps industry: A case study". *Journal of Business Cases and Applications*, 9, 1.
57. Ries, A. & Trout, J. (1986). *Marketing de Guerra*. McGraw-Hill, 63. Obtenido el 3 de abril de 2018 de <https://es.slideshare.net/SUPERCRAKEM/libro-completo-al-riesjacktroutmarketingdeguerra>.
58. Roberts, A. (2017). "El sector de la mensajería instantánea. Análisis de mejores prácticas y propuesta de un modelo de negocio innovador para WhatsApp" (TFG). Universidad Pontificia de Comillas.
59. Soler, A. (2011). "Am I in Facebook?". *InDret*, 3, 1-44.
- Westin, A. (1967). *Privacy and Freedom*. Atheneum Press. Nueva York.
  - Martin, C. (1998). "Mailing lists, Mailboxes and the Invasion of Privacy: Finding a Contractual Solution to a Transnational Problem". *Houston Law Review*, 35, 801 y ss.
  - Sánchez Abril, P. (2007). "A (my)Space of One's Own: On Privacy and Online Social Networks". *Northwestern Journal of Technology & Intellectual Property*, 6, 73-88.
60. Sperry, R.W. (1974). "Lateral specialization in the surgically separated hemispheres". *The neurosciences third study program*, 5-19.
61. Stata, R. (1989). "Organizational Learning- The Key to Management Innovation". *Management Review*, 30(3), 63-74.
62. Stephen, A. & Galak, J. (2010). "The complementary roles of traditional and social media publicity in driving marketing performance". *Fontainebleau: INSEAD working paper collection*.
- Agrawal, J. & Kamakura, W. A. (1995). "The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis". *The Journal of Marketing*, 59(3), 56-62.
  - Elberse, A. (2007). "The Power of Stars: Do Start Actors Drive the Success of Movies?". *The Journal of Marketing*, 71(4), 102-120.
  - Chevalier, J. A. & Mayzlin, D. (2006). "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews". *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.

- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E. & Unnava, H. R. (2000). "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment". *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 203-214.
  - Berger, J., Sorensen, A. T. & Rasmussen, S. J. (2010). "Positive Effects of Negative Publicity". *Marketing Science*, 29(5), 815-827.
63. Tucker, R. B. (2002). *Driving Growth through Innovation, How Leading Firms are Transforming Their Futures*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
64. Tort, L. P. (2018). "Tecnología Blockchain, una nueva era para la empresa". UPF Barcelona School of Management.
65. Venkatesh, S., Berry, L. L., & Dotzel, T. (2009). "A practical Guide to combining Products and Servides". *Harvard Business Review*, 87 (11).

## ANEXOS.

Anexo 1. *Experience and Memory in Place Framework*.

Anexo 2. *Ranking Interbrand 2017 (Top 100 marcas)*.

Anexo 3. Encuesta.

Anexo 4. Entrevista a Adolfo Toledano, CEO de Peep Sports.

Anexo 5. Entrevista a Víctor Díez, Facilitador de Eslab ON.

Anexo 6. Entrevista a José Luis Llorente, Arquitecto de *Software* en IBM.

Anexo 7. Entrevista a Javier Sobrino, *Strategy & Knowledge Director* de FC Barcelona.

## ANEXO 1. REMEMBER MOBILE APP FRAMEWORK.

<i>Experience and Memory in Place</i>		
Framework elaborado por el autor a partir de Gambardella (2006), añadiendo la marca y el aprendizaje organizacional dentro de la cadena de valor, y no haciendo distinción entre bien y servicio.		
Dimensión	Elementos	Descripción
Satisfactor	Remember	App que permite acceder a la red social <i>Remember</i>
Modelo de negocio	Proposición de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para los usuarios: privacidad + seguridad. <b>Privacidad</b> porque no se recaban datos personales del usuario, y <b>seguridad</b> pues las imágenes no aparecen en el punto donde han sido colgadas hasta pasadas 48 horas, lo cual impide realizar un rastreo a tiempo real de sus usuarios.</li> <li>Para las empresas anunciantes: Publicidad no intrusiva + Recuerdo de marca + Espacio productivo. <b>Publicidad no intrusiva</b> porque solo ven esas imágenes los usuarios que han decidido seguir a la cuenta de empresa que las cuelga; <b>recuerdo de marca</b> porque la imagen aparece en el teléfono de los seguidores cuando no la esperan, de manera que “recuerda” la existencia de la marca de la anunciante, y <b>espacio productivo</b> porque, al ofrecer un servicio de “escaparate” virtual, al lado de la propia tienda, por ejemplo, permite al empresario dedicar más espacio a las labores de producción, pues necesita menos espacio interno para mostrar qué vende en cada momento.</li> </ul>
	Cadena de valor (con marca) y redes externas	<p>Cadena de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades primarias: servidor en <i>cloud</i> (1); desarrollo en Android Studio (2); Play Store (3); <i>publicity</i> en TV, radio o prensa, <i>inbound marketing</i> con blog, y publicidad exterior (4); Atención al Cliente y Sistema de Amnesia (5).</li> <li>Actividades secundarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones: IBM y Google.</li> <li>RRHH y Aprendizaje Organizacional: plantilla similar a la de peep + estudios de Stata.</li> <li>Desarrollo tecnológico: <ul style="list-style-type: none"> <li>Versión en iOS.</li> <li><i>Blockchain</i>.</li> <li>Nuevas utilidades.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Marca: lucha por la privacidad + social.</li> </ul> <p>Redes Externas: suministrador de <i>cloud</i> privada; fabricantes de teléfonos móviles; “telecos”; desarrolladores de SSOO; pymes.</p>
	Definición del Mercado y Modelo de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios de RRSS preocupados por su privacidad.</li> <li>Modelo de Ingresos: <i>Fee</i> a empresas, según m<sup>2</sup> de local.</li> </ul>
Proceso/ tecnología de soporte o habilitadora	Proceso	<i>Useful, Valuable, Usable, Findable, Desirable, Accesible, Credible + Encoded.</i>
	Tecnología	<i>Kubernetes</i> y Android + Patente Nacional, Europea e Internacional.

# Top 100 Ranking

01		Apple	+3%	184,154 Bn	01		Google	+8%	141,703 Bn	02		Microsoft	+60%	70,809 Bn	03		Amazon	+20%	64,738 Bn	04		Coca-Cola	-5%	62,733 Bn	05		Samsung	-8%	58,248 Bn	06		Toyota	-5%	58,241 Bn	07		Facebook	+48%	45,038 Bn	08		Mercedes-Benz	+150%	47,209 Bn	09		IBM	-11%	46,229 Bn	10		Shell	0%	41,223 Bn	11		Bayer	+3%	44,208 Bn	12		McDonald's	-4%	41,203 Bn	13		Bosch	0%	41,203 Bn	14		Disney	+5%	40,772 Bn	15		Nike	+8%	37,281 Bn	16		Intel	+7%	36,459 Bn	17		Oracle	+3%	37,400 Bn	18		Louis Vuitton	-4%	35,919 Bn	19		Honda	+3%	35,268 Bn	20		SAP	+8%	35,200 Bn	21		Pepsi	+1%	35,091 Bn	22		H&M	-10%	35,058 Bn	23		ZARA	+11%	35,013 Bn	24		eBay	+4%	35,000 Bn	25		Lexus	+4%	35,000 Bn	26		Caterpillar	-8%	35,000 Bn	27		JP Morgan Chase	+2%	35,000 Bn	28		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	29		Cisco	+3%	35,000 Bn	30		J.P. Morgan	+11%	35,000 Bn	31		Nike	+8%	35,000 Bn	32		Inditex	+11%	35,000 Bn	33		Ford	-4%	35,000 Bn	34		eBay	+4%	35,000 Bn	35		Intel	+7%	35,000 Bn	36		Nespresso	+4%	35,000 Bn	37		Acer	+4%	35,000 Bn	38		Audi	+4%	35,000 Bn	39		Alibaba	+8%	35,000 Bn	40		Volkswagen	+1%	35,000 Bn	41		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	42		Adidas	+17%	35,000 Bn	43		Kellogg's	-8%	35,000 Bn	44		L'Oréal Paris	-2%	35,000 Bn	45		HSBC	+1%	35,000 Bn	46		Citi	+3%	35,000 Bn	47		Starbucks	+5%	35,000 Bn	48		Siemens	+8%	35,000 Bn	49		Alibaba	+8%	35,000 Bn	50		Gucci	-12%	35,000 Bn	51		Visa	+4%	35,000 Bn	52		Cartier	-2%	35,000 Bn	53		HP	-5%	35,000 Bn	54		Cardinal Energy	+1%	35,000 Bn	55		HP	-5%	35,000 Bn	56		Adidas	+17%	35,000 Bn	57		Ariston	+15%	35,000 Bn	58		Ariston	+15%	35,000 Bn	59		Kia	+6%	35,000 Bn	60		Ariston	+15%	35,000 Bn	61		Sony	+2%	35,000 Bn	62		Comcast	+1%	35,000 Bn	63		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	64		Visa	+4%	35,000 Bn	65		Cartier	-2%	35,000 Bn	66		Ariston	+15%	35,000 Bn	67		Ariston	+15%	35,000 Bn	68		Ariston	+15%	35,000 Bn	69		Kia	+6%	35,000 Bn	70		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	71		3M	+8%	35,000 Bn	72		FedEx	+2%	35,000 Bn	73		Starbucks	+5%	35,000 Bn	74		Sony	+2%	35,000 Bn	75		Comcast	+1%	35,000 Bn	76		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	77		Visa	+4%	35,000 Bn	78		Netflix	0%	35,000 Bn	79		Ariston	+15%	35,000 Bn	80		Paycom	+12%	35,000 Bn	81		Tiffany & Co.	+3%	35,000 Bn	82		Kia	+6%	35,000 Bn	83		Ariston	+15%	35,000 Bn	84		Prada	+14%	35,000 Bn	85		Dior	-2%	35,000 Bn	86		Prada	+14%	35,000 Bn	87		Salvini	+1%	35,000 Bn	88		Toshiba	0%	35,000 Bn	89		MetLife	-2%	35,000 Bn	90		Pirelli	-10%	35,000 Bn	91		Shell	+5%	35,000 Bn	92		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn	93		Ariston	+15%	35,000 Bn	94		Prada	+14%	35,000 Bn	95		Dior	-2%	35,000 Bn	96		Prada	+14%	35,000 Bn	97		Salvini	+1%	35,000 Bn	98		Toshiba	0%	35,000 Bn	99		MetLife	-2%	35,000 Bn	100		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn
14		Disney	+5%	40,772 Bn	15		Nike	+8%	37,281 Bn	16		Intel	+7%	36,459 Bn	17		Oracle	+3%	37,400 Bn	18		Louis Vuitton	-4%	35,919 Bn	19		Honda	+3%	35,268 Bn	20		SAP	+8%	35,200 Bn	21		Pepsi	+1%	35,091 Bn	22		H&M	-10%	35,058 Bn	23		ZARA	+11%	35,013 Bn	24		eBay	+4%	35,000 Bn	25		Lexus	+4%	35,000 Bn	26		Caterpillar	-8%	35,000 Bn	27		JP Morgan Chase	+2%	35,000 Bn	28		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	29		Cisco	+3%	35,000 Bn	30		J.P. Morgan	+11%	35,000 Bn	31		Nike	+8%	35,000 Bn	32		Inditex	+11%	35,000 Bn	33		Ford	-4%	35,000 Bn	34		eBay	+4%	35,000 Bn	35		Intel	+7%	35,000 Bn	36		Nespresso	+4%	35,000 Bn	37		Acer	+4%	35,000 Bn	38		Audi	+4%	35,000 Bn	39		Alibaba	+8%	35,000 Bn	40		Volkswagen	+1%	35,000 Bn	41		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	42		Adidas	+17%	35,000 Bn	43		Kellogg's	-8%	35,000 Bn	44		L'Oréal Paris	-2%	35,000 Bn	45		HSBC	+1%	35,000 Bn	46		Citi	+3%	35,000 Bn	47		Starbucks	+5%	35,000 Bn	48		Siemens	+8%	35,000 Bn	49		Alibaba	+8%	35,000 Bn	50		Gucci	-12%	35,000 Bn	51		Visa	+4%	35,000 Bn	52		Cartier	-2%	35,000 Bn	53		HP	-5%	35,000 Bn	54		Cardinal Energy	+1%	35,000 Bn	55		HP	-5%	35,000 Bn	56		Adidas	+17%	35,000 Bn	57		Ariston	+15%	35,000 Bn	58		Ariston	+15%	35,000 Bn	59		Kia	+6%	35,000 Bn	60		Ariston	+15%	35,000 Bn	61		Sony	+2%	35,000 Bn	62		Comcast	+1%	35,000 Bn	63		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	64		Visa	+4%	35,000 Bn	65		Cartier	-2%	35,000 Bn	66		Ariston	+15%	35,000 Bn	67		Ariston	+15%	35,000 Bn	68		Ariston	+15%	35,000 Bn	69		Kia	+6%	35,000 Bn	70		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	71		3M	+8%	35,000 Bn	72		FedEx	+2%	35,000 Bn	73		Starbucks	+5%	35,000 Bn	74		Sony	+2%	35,000 Bn	75		Comcast	+1%	35,000 Bn	76		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	77		Visa	+4%	35,000 Bn	78		Netflix	0%	35,000 Bn	79		Ariston	+15%	35,000 Bn	80		Paycom	+12%	35,000 Bn	81		Tiffany & Co.	+3%	35,000 Bn	82		Kia	+6%	35,000 Bn	83		Ariston	+15%	35,000 Bn	84		Prada	+14%	35,000 Bn	85		Dior	-2%	35,000 Bn	86		Prada	+14%	35,000 Bn	87		Salvini	+1%	35,000 Bn	88		Toshiba	0%	35,000 Bn	89		MetLife	-2%	35,000 Bn	90		Pirelli	-10%	35,000 Bn	91		Shell	+5%	35,000 Bn	92		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn	93		Ariston	+15%	35,000 Bn	94		Prada	+14%	35,000 Bn	95		Dior	-2%	35,000 Bn	96		Prada	+14%	35,000 Bn	97		Salvini	+1%	35,000 Bn	98		Toshiba	0%	35,000 Bn	99		MetLife	-2%	35,000 Bn	100		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn																																																																						
27		JP Morgan Chase	+2%	35,000 Bn	28		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	29		Cisco	+3%	35,000 Bn	30		J.P. Morgan	+11%	35,000 Bn	31		Nike	+8%	35,000 Bn	32		Inditex	+11%	35,000 Bn	33		Ford	-4%	35,000 Bn	34		eBay	+4%	35,000 Bn	35		Intel	+7%	35,000 Bn	36		Nespresso	+4%	35,000 Bn	37		Acer	+4%	35,000 Bn	38		Audi	+4%	35,000 Bn	39		Alibaba	+8%	35,000 Bn	40		Volkswagen	+1%	35,000 Bn	41		PepsiCo	+2%	35,000 Bn	42		Adidas	+17%	35,000 Bn	43		Kellogg's	-8%	35,000 Bn	44		L'Oréal Paris	-2%	35,000 Bn	45		HSBC	+1%	35,000 Bn	46		Citi	+3%	35,000 Bn	47		Starbucks	+5%	35,000 Bn	48		Siemens	+8%	35,000 Bn	49		Alibaba	+8%	35,000 Bn	50		Gucci	-12%	35,000 Bn	51		Visa	+4%	35,000 Bn	52		Cartier	-2%	35,000 Bn	53		HP	-5%	35,000 Bn	54		Cardinal Energy	+1%	35,000 Bn	55		HP	-5%	35,000 Bn	56		Adidas	+17%	35,000 Bn	57		Ariston	+15%	35,000 Bn	58		Ariston	+15%	35,000 Bn	59		Kia	+6%	35,000 Bn	60		Ariston	+15%	35,000 Bn	61		Sony	+2%	35,000 Bn	62		Comcast	+1%	35,000 Bn	63		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	64		Visa	+4%	35,000 Bn	65		Cartier	-2%	35,000 Bn	66		Ariston	+15%	35,000 Bn	67		Ariston	+15%	35,000 Bn	68		Ariston	+15%	35,000 Bn	69		Kia	+6%	35,000 Bn	70		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	71		3M	+8%	35,000 Bn	72		FedEx	+2%	35,000 Bn	73		Starbucks	+5%	35,000 Bn	74		Sony	+2%	35,000 Bn	75		Comcast	+1%	35,000 Bn	76		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	77		Visa	+4%	35,000 Bn	78		Netflix	0%	35,000 Bn	79		Ariston	+15%	35,000 Bn	80		Paycom	+12%	35,000 Bn	81		Tiffany & Co.	+3%	35,000 Bn	82		Kia	+6%	35,000 Bn	83		Ariston	+15%	35,000 Bn	84		Prada	+14%	35,000 Bn	85		Dior	-2%	35,000 Bn	86		Prada	+14%	35,000 Bn	87		Salvini	+1%	35,000 Bn	88		Toshiba	0%	35,000 Bn	89		MetLife	-2%	35,000 Bn	90		Pirelli	-10%	35,000 Bn	91		Shell	+5%	35,000 Bn	92		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn	93		Ariston	+15%	35,000 Bn	94		Prada	+14%	35,000 Bn	95		Dior	-2%	35,000 Bn	96		Prada	+14%	35,000 Bn	97		Salvini	+1%	35,000 Bn	98		Toshiba	0%	35,000 Bn	99		MetLife	-2%	35,000 Bn	100		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn																																																																																																																																							
51		Visa	+4%	35,000 Bn	52		Cartier	-2%	35,000 Bn	53		HP	-5%	35,000 Bn	54		Cardinal Energy	+1%	35,000 Bn	55		HP	-5%	35,000 Bn	56		Adidas	+17%	35,000 Bn	57		Ariston	+15%	35,000 Bn	58		Ariston	+15%	35,000 Bn	59		Kia	+6%	35,000 Bn	60		Ariston	+15%	35,000 Bn	61		Sony	+2%	35,000 Bn	62		Comcast	+1%	35,000 Bn	63		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	64		Visa	+4%	35,000 Bn	65		Cartier	-2%	35,000 Bn	66		Ariston	+15%	35,000 Bn	67		Ariston	+15%	35,000 Bn	68		Ariston	+15%	35,000 Bn	69		Kia	+6%	35,000 Bn	70		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	71		3M	+8%	35,000 Bn	72		FedEx	+2%	35,000 Bn	73		Starbucks	+5%	35,000 Bn	74		Sony	+2%	35,000 Bn	75		Comcast	+1%	35,000 Bn	76		Hugoboss	+1%	35,000 Bn	77		Visa	+4%	35,000 Bn	78		Netflix	0%	35,000 Bn	79		Ariston	+15%	35,000 Bn	80		Paycom	+12%	35,000 Bn	81		Tiffany & Co.	+3%	35,000 Bn	82		Kia	+6%	35,000 Bn	83		Ariston	+15%	35,000 Bn	84		Prada	+14%	35,000 Bn	85		Dior	-2%	35,000 Bn	86		Prada	+14%	35,000 Bn	87		Salvini	+1%	35,000 Bn	88		Toshiba	0%	35,000 Bn	89		MetLife	-2%	35,000 Bn	90		Pirelli	-10%	35,000 Bn	91		Shell	+5%	35,000 Bn	92		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn	93		Ariston	+15%	35,000 Bn	94		Prada	+14%	35,000 Bn	95		Dior	-2%	35,000 Bn	96		Prada	+14%	35,000 Bn	97		Salvini	+1%	35,000 Bn	98		Toshiba	0%	35,000 Bn	99		MetLife	-2%	35,000 Bn	100		L'Oréal Paris	-1%	35,000 Bn																																																																																																																																																																																																																																																															

## Uso de las RRSS en España

Buenos días, mi nombre es Juan Manuel Sánchez-Ortiz Álvarez, alumno de 5º curso de la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. Las siguientes preguntas constituyen una encuesta realizada a los meros efectos académicos de obtener la titulación de Grado en Administración de Empresas. Para verificarlo, puede contactar con mi tutor para el Trabajo de Fin de Grado, D. Alfonso Pedro Fernández del Hoyo en [fdelhoyo@comillas.edu](mailto:fdelhoyo@comillas.edu).

Por supuesto, los datos serán tratados de una forma agregada, respetándose la privacidad de los participantes.

¡Muchas gracias por participar!

Por favor, indica tu edad (solo el número de años). Ej.: 25 (si 25 años). \*

Texto de respuesta corta

Indica ahora tu sexo. \*

- Mujer
- Hombre

¿Eres usuario de redes sociales? \*

- Sí
- No

Si dijiste "Sí", indica cuál de los siguientes servicios usas. Si dijiste "No", escribe "Ninguna" en Otra. \*

- Twitter
- Facebook
- Messenger (de Facebook)
- Instagram
- Google+
- Pinterest
- Peep
- Otra...



Si dijiste "Sí" en la pregunta 3, por favor, indica qué tipo de información compartes en ellas. Si dijiste "No", escribe "Nada" en Otra. \*

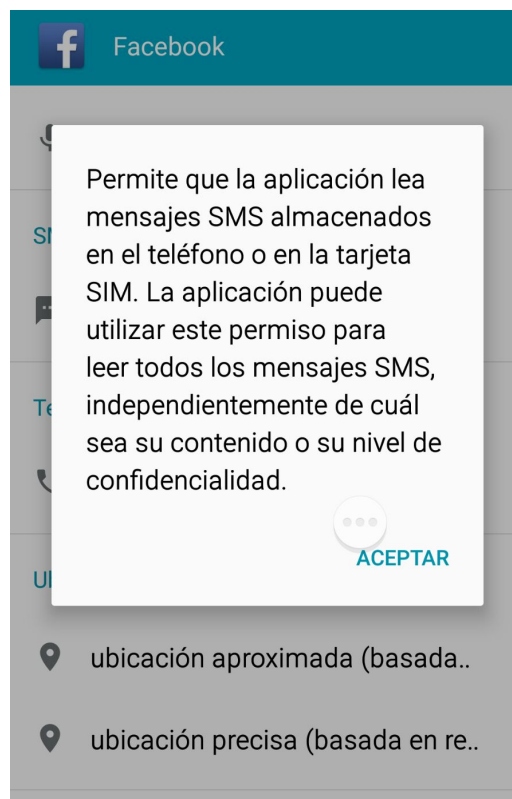
- Imagen
- Vídeo
- Audio
- Estado de ánimo
- Otra...

⋮

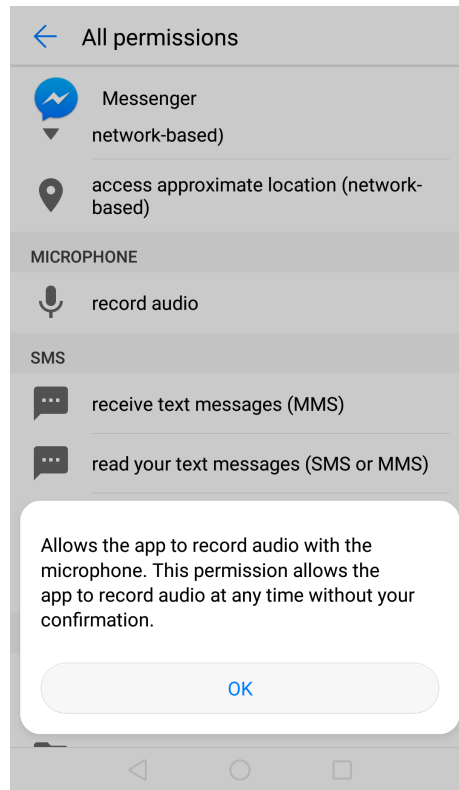
¿Quién tiene acceso a esa información? (Amigo = Contacto) \*

- Mis amigos
- Los amigos de mis amigos
- Todo el mundo
- Otra...

Lee la siguiente captura de pantalla. Está tomada de los Ajustes de Privacidad de una de esas Redes Sociales.



Lee la siguiente imagen también. Dice: "Este permiso habilita a la app para grabar audio en cualquier momento sin tu consentimiento". Tómate tu tiempo si necesitas traducirla para asegurarte de su contenido.



⋮

Tras ver estas capturas de pantalla, ¿quién crees ahora que tiene acceso a tu información?

Texto de respuesta corta

---

¿Qué opinas de esto?

Texto de respuesta larga

---

¿Has leído la Política de Privacidad de alguna Red Social en la que tengas una cuenta activa?

- Sí
- No

#### ANEXO 4. ENTREVISTA A ADOLFO (“FITO”) TOLEDANO, FUNDADOR Y CEO DE PEEP SPORTS.

##### Carrera profesional:

Consciente de que Medicina no era lo que quería estudiar, al segundo curso de carrera abandonó los estudios oficiales para continuar con aquella vocación de programador que había aflorado en su adolescencia. Fue así como en mayo de 2013 fundó **Gyro Softwares**, su primera *start-up*, una vez hubo leído y aprendido sobre Desarrollo *Software*, Gestión de Equipos y Liderazgo. De todo menos conformista, su forma de proceder para captar clientes iba desde el boca a boca hasta la observación de cualquier automóvil en que estuviera impresa publicidad, para tomar el contacto del anunciante, buscar su sitio web e identificar los errores de diseño a fin de proponerse como agente capaz de solucionarlos.

En agosto de 2014 fue contratado por **Apple**, primero como desarrollador, luego como especialista para la salida del Apple Watch, tras lo cual estudió en la prestigiosa universidad de Stanford los cursos de *Swift Programming Language* y *Technology Entrepreneurship*, de 2015 a 2016, y de 2016 a 2017, respectivamente.

Mientras estudiaba, en febrero de 2016 fundó **Peep Technologies** con la idea de “acercar a la gente a través del deporte”. Peep es también el nombre de la *app* con la que logra cada día cumplir este sueño, fundamentalmente en las ciudades de Los Ángeles y Nueva York, donde ya alcanzan a tener varios miles de usuarios. Actualmente, se halla en España realizando labores de *user acquisition*. Puede encontrarse la *app* en los *markets* con la búsqueda “Peep Sports”.

Además, Adolfo ha participado en la obra ***Building projects for the Apple Watch*** (Construyendo proyectos para el Apple Watch), de Packt Publishing, publicada en septiembre de 2015, y disponible en Amazon.



Logo de Peep Sports.

### Las preguntas<sup>77</sup>:

Buenos días, mi nombre es Juan Manuel Sánchez-Ortiz Álvarez, alumno de 5º curso de la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. Las siguientes preguntas constituyen una entrevista realizada a los meros efectos académicos de obtener la titulación de Grado en Administración de Empresas. Para verificarlo, puede contactar con mi tutor para el Trabajo de Fin de Grado, D. Alfonso Pedro Fernández del Hoyo en [fdelhoyo@comillas.edu](mailto:fdelhoyo@comillas.edu).

1. ¿Qué opina del sector/industria de las apps móviles con geolocalización?
  - 2a. Dentro de este sector de las apps móviles de geolocalización ¿qué segmentos son más prometedores? ¿Geolocalización de eventos, etc.?
  - 2b. ¿Y del de experiencias?
  3. ¿Cuáles serían los factores clave de éxito (de un modelo de negocio) en este segmento de apps móviles de geolocalización de experiencias?
  4. A la hora de ejecutar un proyecto de este tipo, ¿qué tipo de socios se pueden tener? ¿Cómo se les puede encontrar?
  - 5.a ¿Qué de sistema operativo recomendarías utilizar para el desarrollo de una app?
  - 5b. ¿Qué plataforma recomendarías (Email o Nº teléfono)?
  - 5c. ¿Qué tecnologías habilitadoras serían recomendables?
  6. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de diseñar la app?
  7. ¿Es necesario tener un sitio web cuando se lanza la app?
  - 8a. ¿Cómo se puede dar a conocer una app nueva?
  - 8b. ¿Cómo se puede proteger la propiedad industrial e intelectual?
  9. A partir de una encuesta online cuya muestra asciende a 217 participantes he podido constatar que en España la privacidad es una necesidad. ¿Qué factores son clave para satisfacerla? ¿Cómo se les puede articular?
  10. ¿Qué tecnología puede utilizarse para garantizar esa privacidad?
- ¿Alguna sugerencia o consejo más?
- ¡MUCHAS GRACIAS POR TODO! LE MANTENDRÉ INFORMADO DE LOS RESULTADOS

---

<sup>77</sup> Las preguntas realizadas serán las mismas en todas las entrevistas, pues se quieren recibir distintos puntos de vista.

## ANEXO 5. ENTREVISTA A VÍCTOR DÍEZ, FACILITADOR DE ESLAB ON.

### Carrera profesional:

Diplomado en Relaciones Laborales (1997-2001) y Licenciado en Ciencias del Trabajo (2001-2003) por la Universidad Carlos II de Madrid, su primer empleo fue como técnico en la empresa Grupo SP. Cambió esa posición por la de Responsable de Recursos Humanos en las empresas Servicios Profesionales Sociales, S.A., El Erizo Azul, S.L., y la Fundación Tres Pasos, que asumió de 2004 a 2007.

Desde entonces trabaja para la Asociación y Fundación Eslabón. Su carrera ahí se ha desarrollado en diversas fases. Comenzó como Técnico de Empleo y Emprendimiento, Técnico de Gestión y Miembro de la Junta Directiva, centrando sus esfuerzos en el asesoramiento a personas en riesgo de exclusión social para su reinserción laboral.

En 2015 se convirtió en el Coordinador del Proyecto Talento ON para jóvenes emprendedores, consistente en ocho sesiones presenciales, acompañadas de una plataforma formativa on-line, en las que se daba soporte a jóvenes de entre 16 y 30 años que quisieran emprender.

Además, desde 2016 es Facilitador del espacio Eslab ON Coworking, posición con una aspiración de apoyo al emprendimiento con un enfoque más personal y en las *soft skills* ya que, al fin y al cabo, los emprendedores son individuos y lo que más les diferencia son ese tipo de habilidades.

Por último, desde 2015, actúa como Formador y Asesor en el curso “Mentoring y asesoramiento para emprender” del Programa CMETT Creación de Empresas de la UNED.

## ANEXO 6. ENTREVISTA A JOSÉ LUIS LLORENTE ÁLVAREZ, ARQUITECTO DE SOFTWARE EN IBM.

José Luis estudió Ingeniería Superior de Minas entre 1981 y 1987, especializándose en el campo de la Energía. De hecho, es miembro del Colegio de Ingenieros de Minas del Noroeste de España.

Su carrera profesional comenzó en 1986 en HidroCantábrico, como Ingeniero de Proyectos, rol que volvió a desempeñar en Gas de Asturias entre 1987 y 1988, y en Euroestudios S.L. entre 1989 y 1991. En la primera compañía se encargó de la instrumentación y del control de las centrales térmicas convencionales, mientras que en la segunda hizo lo propio con los proyectos de ahorro energético y control de calidad. Por último, en Euroestudios S.L., centró su labor en proyectos de geotécnica, cimentación de edificios y obra civil. Dicho todo esto, es evidente el inmenso *background* del entrevistado.

Más adelante, y hasta 1997, fue Consultor y Gerente en Andersen Consulting para la industria de *Utilities*. Posteriormente ocupó el cargo de Gerente Expero en A.T.Kearney, entre 1997 y 1999, dando asistencia a los clientes Telco y *Utilities*.

Desde 1999 trabaja en IBM, donde ha ocupado cargos de Principal de BIS/GBS (1999-2004), y de Arquitecto de Software y de Jefe de Implementación para España (desde 2004 hasta la actualidad).

La entrevista a este experto resulta crucial para profundizar en la parte de los materiales y tecnologías que podemos emplear a la hora de desarrollar e implementar *Remember*.

## ANEXO 7. ENTREVISTA A JAVIER SOBRINO, *STRATEGY & KNOWLEDGE DIRECTOR* DE FC BARCELONA.

Antiguo estudiante de E-3, comenzó su carrera profesional como consultor en **Accenture** (1997-2000). Más adelante fue contratado por **MSL Sportec** (2001 y 2002) como *Business Development Director*, tras lo cual, entre 2001 y 2002, cursó un **MBA** en el renombrado **INSEAD**. En 2002 volvió a Accenture en calidad de *Senior Manager Financial Services*, y desde 2006 hasta 2008 ocupó, en **Barclays**, el cargo de *Strategy & Planning Director* para la parte de *Consumer Finance* del Oeste de Europa. Fue entonces cuando tomó las riendas de la candidatura olímpica **Madrid 2016**.

Alcanzada una asentada experiencia en cuanto a estrategia de negocio se refiere, se lanzó a emprender en el campo que había marcado su juventud: el deporte. Con este objeto fundó **Deporte y Estrategia**, desde donde asesoraba a instituciones deportivas, entre ellas el FC Barcelona, Real Betis Balompié y Go-fit. Este proyecto ocupó su tiempo durante 9 años, hasta 2017, cuando fue fichado por el mismísimo **FC Barcelona** en calidad de *Strategy & Knowledge Director*. En ese mismo año obtuvo un Máster en **Estrategia en la Era de la Disrupción Digital**, de nuevo en **INSEAD**.

A todo esto hemos de añadir su faceta de docente en la **Universidad Pontificia de Comillas**, que lleva desarrolla en los últimos 15 años, impartiendo asignaturas de la rama de la Estrategia Corporativa.