



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



TRABAJO DE FINAL DE GRADO

Autor: Albert Ferrer Moreno

Director: Alexis Jacobo Bañón Gomis

“LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE E-COMMERCE BASADAS EN LA METODOLOGÍA
LEAN STARTUP Y BUSINESS MODEL CANVAS: ANÁLISIS DEL CASO DE HAWKERS
CO”

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso académico 2016/2017

Dedicatoria

A mis padres. Por su apoyo y amor incondicional.

A Jorge Palop. Por enseñarme a valorar cada día, descansa en paz compañero. Sé que nos cuidas desde donde estés.

Contenido

1	Introducción.....	0
1.1	Presentación de la investigación.....	0
	Objetivos.....	0
1.2	0
1.3	Estructura de la investigación.....	1
1.4	Metodología utilizada.....	2
1.5	Aportación de la investigación.....	5
2	Estudio del arte.....	7
2.1	Estudio del arte sobre comercio electrónico.....	7
2.1.1	Antecedentes.....	8
2.1.2	Concepto de comercio electrónico.....	10
2.1.3	Tipos y características.....	12
2.1.4	Ventajas e inconvenientes frente al comercio tradicional.....	15
2.1.5	Marketing digital.....	18
2.1.6	Herramientas de implementación.....	20
2.2	Estudio del arte sobre lean startup.....	25
2.2.1	Antecedentes.....	25
2.2.2	Concepto de Lean startup.....	27
2.2.3	Principios de la metodología.....	28
2.2.4	Metodología.....	32
2.2.5	Diferencias entre Lean startup y el enfoque tradicional.....	38
2.3	Estudio del arte sobre business model canvas.....	39
2.3.1	Antecedentes.....	39
2.3.2	Concepto.....	41
2.3.3	Componentes de un modelo de negocio.....	43
2.3.4	Herramientas para su implementación.....	57
3	Lógica de integración de estas tres perspectivas y su aplicación al management.....	59
4	Hawkers co: estudio de caso.....	61
4.1	Introducción al caso.....	61
4.2	Historia.....	61
4.3	Financiación.....	65
4.4	Hawkers y la metodología Lean startup.....	66
4.5	Análisis de los elementos estratégicos: Lienzo Canvas.....	67

4.5.1	Business model canvas	67
4.6	Conclusiones caso Hawkers co.....	78
5	Conclusiones.....	81
6	Bibliografía	83

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura I.- Estructura del trabajo</i>	2
<i>Figura II.- Evolución de empresas que realizan comercio electrónico (2008 – 2015).</i>	7
<i>Figura III.- Hitos de la evolución del e-commerce</i>	8
<i>Figura IV.-Contextualización del e-commerce dentro del e-business</i>	10
<i>Figura V.-Reparto cuota de mercado plataformas e-commerce 2016</i>	21
<i>Figura VI.-Tendencia de crecimiento plataformas e-commerce en Google</i>	22
<i>Figura VII.- Hitos evolución metodologías lean</i>	27
<i>Figura VIII.-Circulo iterativo Lean startup</i>	33
<i>Figura IX.-Principales características PMV</i>	35
<i>Figura X.-Lienzo Business model canvas</i>	42
<i>Figura XI.-Segmentos de clientes en lienzo BMC</i>	45
<i>Figura XII.-Propuesta de valor en lienzo BMC</i>	46
<i>Figura XIII.-Canal en lienzo BMC</i>	48
<i>Figura XIV.-Relación en lienzo BMC</i>	50
<i>Figura XV.-Ingresos en lienzo BMC</i>	51
<i>Figura XVI.-Recursos clave en lienzo BMC</i>	52
<i>Figura XVII.-Actividades clave en lienzo BMC</i>	56
<i>Figura XVIII.-Alianzas en lienzo BMC</i>	56
<i>Figura XIX.-Estructura de costes en lienzo BMC</i>	57
<i>Figura XX.- Lienzo Canvas vacío</i>	58
<i>Figura XXI.-Hitos historia Hawkers co.</i>	62
<i>Figura XXII.-Lienzo Canvas de la empresa Hawkers co</i>	79

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.-Comercio electrónico según el tipo de transacción y de pago</i>	11
<i>Tabla 2.-Tipos de comercio electrónico en función de la interacción de los agentes implicados en el mercado.</i>	12
<i>Tabla 3.-Análisis ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto del comercio tradicional desde el punto de vista del cliente.</i>	15
<i>Tabla 4.-Análisis ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto del comercio tradicional desde el punto de vista de la empresa.</i>	16
<i>Tabla 5.-Comparativa principales plataformas de e-commerce</i>	22
<i>Tabla 6.- Ventajas y deventajas de Lean startup vs plan de negocio</i>	39
<i>Tabla 7.- Comparativa pilares modelo de negocio</i>	40
<i>Tabla 8.-Los nueve bloques del Lienzo Canvas</i>	41
<i>Tabla 9.- Elementos diferenciadores de la propuesta de valor</i>	45
<i>Tabla 10.- Canales según el libro "Traction"</i>	46
<i>Tabla 11.- Tipos de relaciones empresa-cliente</i>	49

<i>Tabla 12.- Modelos generación ingresos</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 13.- Recursos clave.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 14.- Propuesta de valor Hawkers</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 15.- Recursos Clave Hawkers.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 16.- Proveedores Hawkers co</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 17.- Alianzas estratégicas Hawkers</i>	<i>77</i>



1 Introducción

1.1 Presentación de la investigación

La elaboración del Trabajo de Final de Grado (en adelante TFG) supone el último paso para la obtención del título como graduado en Administración y Dirección de Empresas (en adelante ADE) de la Universitat Politècnica de València (en adelante UPV). Durante su elaboración los alumnos tienen la oportunidad de profundizar en el estudio de los contenidos que más han despertado su interés a lo largo del grado. El TFG brinda la ocasión de que los alumnos puedan generar herramientas que les orienten para su futuro profesional. Por lo tanto, el alumno puede tener una doble motivación: investigar académicamente sobre un tema y desarrollar su aplicación práctica.

Este es el caso de esta investigación, que nace del interés del autor por el emprendimiento, la generación de ideas, el *marketing* y el comercio electrónico. Este trabajo centra su interés en el estudio de las metodologías de emprendimiento; *Lean startup* y *Business model canvas*. Se ha realizado un estudio del arte de las mismas, así como del comercio electrónico, para poder comprender correctamente su funcionamiento, vislumbrando así los factores que han favorecido su creciente popularidad entre las empresas de nueva creación y ya consolidadas a la hora de desarrollar nuevos modelos de negocios.

Una vez realizado el estudio del arte sobre comercio electrónico, metodología *Lean startup* y *Business model canvas*, se realizará un profundo análisis sobre la empresa *Hawkers co*. Este estudio se centrará en el análisis del modelo de negocio de la empresa y nos servirá para validar uno de nuestros objetivos, el estudio de un caso de *e-commerce* de éxito que ha cimentado su crecimiento en las metodologías objeto de estudio.

1.2 Objetivos

Un trabajo de investigación siempre tiene motivaciones de diversa índole, tanto a nivel personal como profesional. La magnitud de este tipo de ensayo hace indispensable el establecimiento previo de objetivos claros y concisos. Este proceso es ineludible debido a que los mismos serán nuestro punto de referencia o guía a la hora de enfocar y orientar nuestra labor de investigación. Desde un primer momento, este trabajo ha tenido una premisa muy clara: el enfoque del mismo ha de ser lo más realista y fiel posible con la realidad práctica empresarial de las metodologías.

Es por eso que hemos considerado conveniente incluir el estudio pormenorizado de un caso real de aplicación que nos permita analizar la existencia de desviaciones entre la teoría y la práctica. Además, es importante ser consciente de que no existe una fórmula exacta para modelar el éxito, ya que, como dice Steve Blank en una entrevista, “Ningún plan sobrevive al primer contacto con los clientes”. Por lo tanto, y a modo de estructuración de los objetivos que perseguimos con este proyecto, exponemos la siguiente lista.

Explicar el concepto de comercio electrónico, tratando su evolución, tipos, particularidades y ventajas e inconvenientes con respecto al comercio tradicional. Además, también incluiremos el *marketing digital* debido a su inseparable relación con el comercio electrónico.

Exponer los motivos por los que las metodologías *Business model canvas* y *Lean startup* se han convertido en un estándar a la hora de generar nuevos modelos de negocio, productos y servicios para empresas de nueva creación, *startups* o empresas ya consolidadas.

Estudiar el caso de *Hawkers co* como el claro ejemplo de comercio electrónico de éxito, analizando las claves que han provocado su gran expansión a nivel mundial; realizando también un análisis empírico del uso de las metodologías objeto de estudio en esta compañía.

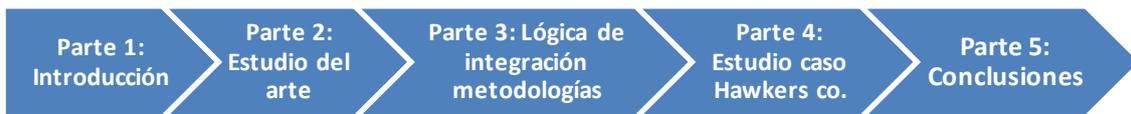
Ofrecer conclusiones realistas, desde el punto de vista empresarial, sobre la importancia del uso de estas metodologías a la hora de generar modelos de negocio de éxito, así como de la lógica de integración o sinergia entre las misma.

1.3 Estructura de la investigación

Una vez realizada la presentación de la investigación, la exposición de los objetivos y las motivaciones detrás de la misma, procederemos a hacer un breve resumen de la distribución estructural de la investigación. La intención es conseguir una imagen general o *big picture*.

La investigación se divide por tanto en cinco partes tal y como podemos ver en la figura I.

Figura 1.- Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Parte I: El primer apartado tiene la finalidad de ser un texto introductorio en el que contextualizaremos brevemente la investigación, los objetivos que pretendemos alcanzar con la misma, la distribución o estructura del trabajo, la exposición de la metodología utilizada y, por último, la aportación de esta investigación.

Parte II: Este segundo apartado del trabajo contiene gran parte del marco teórico del mismo e incluye tres capítulos en los que se realiza un estudio del arte en materia de comercio electrónico, metodología *Lean startup* y, por último, *Business model canvas*.

Parte III: En este apartado hablaremos sobre cómo se complementan o integran estas tres perspectivas entre sí, es decir, analizaremos las posibilidades de integración y sinergia entre las mismas.

Parte IV: Nos centraremos en el análisis empírico del caso *Hawkers* como claro ejemplo actual de comercio electrónico de éxito. Estudiaremos el uso de *Lean startup* y *Business model canvas* en la empresa.

Parte V: En este último apartado ofreceremos las conclusiones a las que hemos llegado con la realización de esta investigación.

1.4 Metodología utilizada

La RAE (2017) define la metodología como el “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o una exposición doctrinal”. En nuestra investigación hemos considerado que, debido al contenido tratado en la misma, utilizaremos algunos de los principios de la filosofía *Lean startup* a la hora de plantear nuestra metodología de trabajo. Además, por lo que respecta a las fuentes teóricas donde se sostendrá nuestro trabajo, hemos basado nuestro estudio en tres:

- **-RiuNet:** “RiuNet es el Repositorio Institucional de la Universitat Politècnica de València, gestionado por la biblioteca, cuyo objetivo es ofrecer acceso en Internet a la producción

científica, académica y corporativa de la comunidad universitaria con la finalidad de aumentar su visibilidad y hacerla accesible y preservable” UPV (2017)

- **-TESEO:** Base de datos del Ministerio de Educación de todas las tesis doctorales realizadas en universidades españolas. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017)
- **-Scopus:** Repositorio de material académico que permite realizar búsquedas en las principales revistas científicas.

En primer lugar, y por lo que respecta a la metodología, la filosofía que hemos aplicado tiene sus cimientos en los principios sobre los que se rige el método *Lean startup*. Esto quiere decir que, tras definir la idea y encontrar el material académico sobre el que fundamentar nuestro trabajo, se ha proyectado toda esta información como un “Producto Mínimo Viable” con una estructura ya definida y el contenido en bruto.

Posteriormente, se han realizado diferentes ciclos o barridos para ir refinando el trabajo en función de los errores e incongruencias detectadas junto con las sugerencias y correcciones planteadas por parte del tutor en las sesiones de control. A modo de analogía, el trabajo se ha tratado como un diamante en bruto, puliéndolo poco a poco.

En segundo lugar, la base de datos que mayor utilidad ha aportado tanto en términos de calidad como de cantidad, ha sido la base de datos que dispone el Ministerio de Educación del gobierno de España con las Tesis Doctorales realizadas en universidades españolas (TESEO). De este repositorio hemos obtenido información y referencias bibliográficas muy importantes para el trabajo.

Las búsquedas en TESEO han ofrecido los siguientes resultados:

La búsqueda basada en las palabras “Lean startup”, “Lean”, “Aprendizaje Validado” no ofreció ningún resultado significativo para el objeto de esta investigación.

La búsqueda en la palabra clave “Comercio Electrónico” tampoco ofreció ningún resultado significativo. Sin embargo, la palabra clave “Empresa” ofreció un total de 2892 registros, de los cuales una tesis cuyo título es: “Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital” elaborada en la Universidad de Extremadura y cuyo autor es Antonio Fernández Portillo resultó interesante para nuestra investigación.

Siguiendo el hilo de la tesis de Antonio Portillo, llegamos también a su Trabajo de Fin de Máster, realmente útil a la hora de realizar el estado del arte del comercio electrónico y

cuyo título es: “Comercio electrónico (*e-commerce*): aproximación bibliométrica y económica”.

La búsqueda en la palabra clave “*Business model canvas*” ofreció un único resultado titulado “Los modelos de negocio de las agencias creativas digitales de Brasil y España: Un estudio exploratorio basado en la metodología *Business model canvas*” elaborado por Danila Dourado, seleccionado y muy útil para obtener referencias bibliográficas sobre el método *Business model canvas*.

En la bibliografía del trabajo de Danila encontramos una referencia directa al trabajo de Osterwalder en su tesis “*The business model ontology. A proposition in a design science approach. Universite de Lausanne. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. (2004)*”. Este trabajo realizado por Alexander Osterwalder supone el inicio de la metodología *Business model canvas* y es un material fundamental en la elaboración del estado del arte de esta herramienta.

La siguiente fuente más importante ha sido el propio repositorio de trabajos de fin de grado y trabajos de fin de máster de la UPV, RiuNet. Las búsquedas en RiuNet han ofrecido los siguientes resultados:

En el primer caso, realizando búsquedas relacionadas con la metodología *Lean startup*, encontramos los siguientes trabajos que han sido utilizados en la elaboración de este proyecto:

- Estudio de la adquisición de la competencia de emprendedurismo, a través de un diagnóstico comparativo y estudio de caso, elaborado por David García Gallego. Ídem para *Business model canvas*
- Aplicación del *customer development, model business canvas y lean startup* para el diseño de un modelo de negocio de Judith Pardo Santiago. Ídem para *Business model canvas*
- Creación de un Modelo de Negocio para Spin-Off con *Business model canvas*. Ídem para *Business model canvas*

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, todos los trabajos seleccionados contenían información tanto de *Lean startup* como de *Business model canvas*. En este último, la mayoría de la información proviene de la tesis doctoral del propio Alexander Osterwalder.

Por lo que respecta al comercio electrónico, la mayoría de la información se extrajo de la tesis doctoral y el trabajo de fin de máster de Antonio Portillo. En cualquier caso, y tal y como se puede observar en la bibliografía, hemos completado la información con diversas fuentes

externas a RiuNet y TESEO haciendo uso de otros trabajos de fin de grado provenientes de otras universidades y cuyo contenido ha aportado nuevos puntos de vista y calidad al trabajo. Además, también hemos hecho uso de diferentes informes de calidad contrastada y de fuentes oficiales como puede ser el Instituto Nacional de Estadística.

Para finalizar, queda por analizar el uso de la información proveniente del sitio web Scopus.com. Hemos utilizado este recopilatorio de artículos científicos por su sencillez de uso y la amplitud de las búsquedas, permitiendo filtrar los trabajos por fecha, número de citas, revista o importancia.

Por lo que respecta al comercio electrónico, no hemos obtenido ningún artículo de interés que nos ayudara en la elaboración del estado del arte del mismo.

En cuanto a *Lean startup* hemos utilizado o leído los siguientes:

- *-Lean startup: why large software companies should care (Scientific Workshop Proceedings of the XP2015)*
- *-How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries Lean startup approach (International Entrepreneurship and Management Journal)*
- *-Beyond Lean startup towards integrated lean startup (Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu- Letters & Social Sciences Series)*
- *-Eight paths of innovations in a lean startup manner: A case study (Lecture Notes in Computer Science)*

Por último, en el caso de *Business model canvas* solamente hemos utilizado un artículo científico, titulado:

- *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models (Journal of Cleaner Production)*

1.5 Aportación de la investigación

El TFG es un texto académico elaborado por estudiantes de grado con la finalidad de obtener un título universitario. Pese a su objetivo es eminentemente académico, hemos de considerarlo como un material de divulgación útil tanto a estudiantes como a docentes y que servirá como base para posteriores investigaciones.

Es por este motivo que es necesario mantener un espíritu crítico con nuestro trabajo y ofrecer la mayor claridad al lector, ofreciendo una lectura agradable y entregando valor añadido, así como unas conclusiones acertadas y concisas sobre la investigación realizada.

Este trabajo está enfocado a un público interesado en materia de emprendimiento, encontrándolo especialmente interesante para aquellos que estén profundizando en las metodologías estudiadas en esta investigación; *Lean startup* y *Business model canvas*.

Otro de los factores que consideramos que aportan gran valor al proyecto es el análisis del caso *Hawkers co*, una empresa alicantina que ha conseguido posicionarse en el mercado de gafas de sol gracias a su innovadora visión empresarial. Todo esto operando dentro de un sector que se encontraba en una situación oligopólica.

En cualquiera de los casos, esperamos que este trabajo sirva como material de base o apoyo en futuras investigaciones, así como de utilidad para los lectores que, o bien están interesados en profundizar más en estas metodologías de emprendimiento o bien están buscando información sobre la compañía *Hawkers co*.

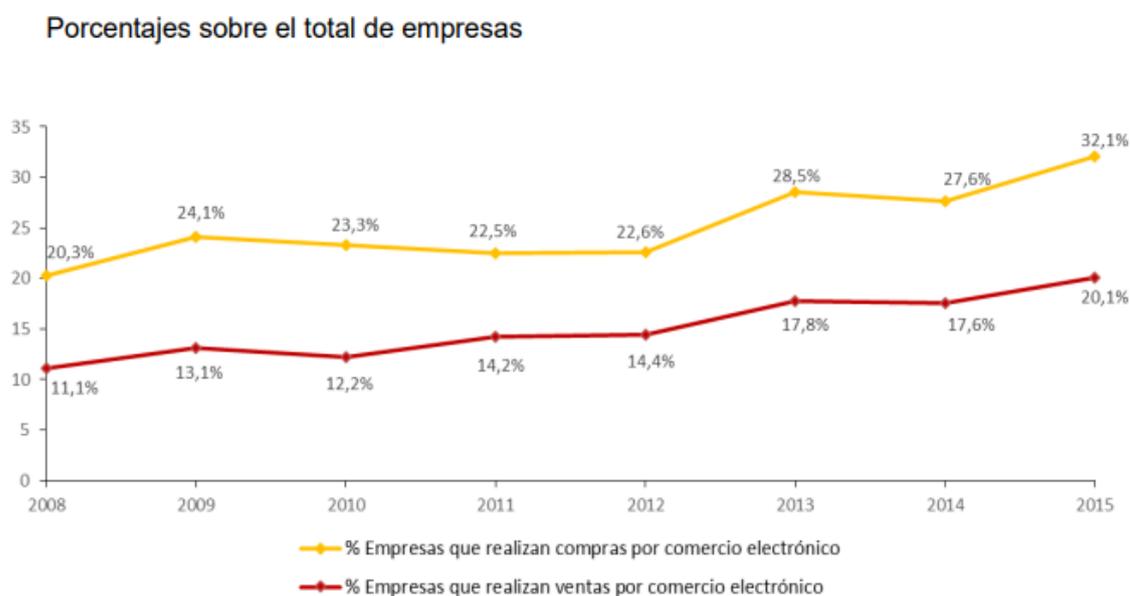
2 Estudio del arte

2.1 Estudio del arte sobre comercio electrónico

El comercio electrónico es una modalidad en auge. Basta con observar los datos del año 2015 para comprobar que el 20,1% de las empresas españolas con diez o más empleados realizaron ventas mediante comercio electrónico, generando un volumen de negocio que alcanzó un montante total de 218.218 millones de euros, suponiendo un aumento del 10,1 por ciento respecto a 2014. (INE,2016)

Este incremento en el uso de este nuevo canal se puede apreciar en la figura II, donde vemos como el porcentaje de empresas que realizan ventas por medio de comercio electrónico en 2015 ha aumentado en nueve puntos desde el año 2008.

Figura II.- Evolución de empresas que realizan comercio electrónico (2008 – 2015).



Fuente: INE (2016)

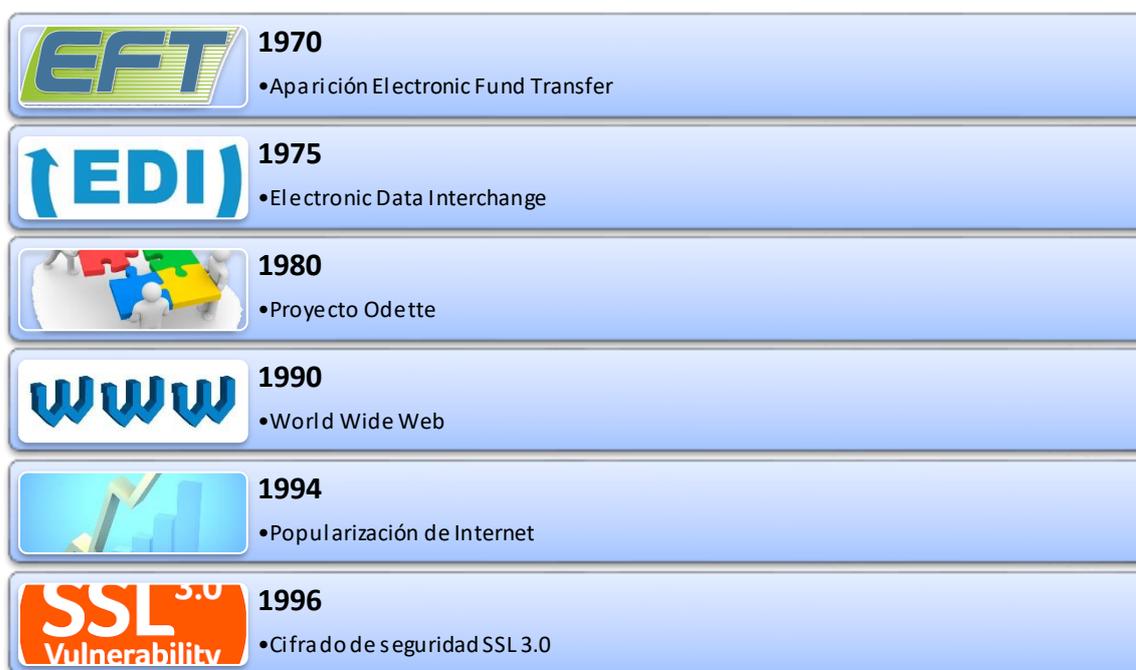
Una vez expuesta la importancia de este nuevo canal en el que se realizan operaciones comerciales entre particulares, empresas, inversores y/o a la administración mediante el uso de internet y medios electrónicos de pago, analizaremos el proceso que ha seguido esta tecnología hasta su implantación. Estudiaremos los tipos y las características, su inherente relación con el *marketing digital*, las principales herramientas de implementación, así como las ventajas y desventajas frente al comercio tradicional.

2.1.1 Antecedentes

Durante gran parte del siglo XX Europa y el mundo estuvieron asolados por conflictos armados. De ellos surgieron necesidades imperiosas en materia tecnológica que derivaron en una gran etapa de progreso tecnológico. El desarrollo del comercio electrónico hay que estudiarlo en este contexto y en el área de telecomunicaciones.

Por lo tanto, y pese a la creencia generalizada de que el comercio electrónico nace con la creación de internet y los clientes WWW en la década de los noventa, este ha ido variando su forma junto con el proceso de creación de nuevas tecnologías tal y como podemos comprobar en la figura III.

Figura III.- Hitos de la evolución del e-commerce



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo la estructura cronológica de la figura anterior, la primera de estas tecnologías fue introducida en el año 1970 y constituye la base o trasfondo teórico de los sistemas de pago utilizados hoy en día. Este sistema recibe el nombre de transmisión electrónica de fondos (EFT o *Electronic Fund Transfer*) y era utilizado por las instituciones financieras para transferir fondos entre cuentas bancarias. La introducción de esta tecnología en el sector bancario permitió un funcionamiento más rápido y eficiente del mismo (Fernandez, 2016).

El siguiente gran avance aparece en el año 1975 con la creación del sistema EDI o *Electronic Data Interchange*. Estos sistemas se encargan de gestionar la entrega y recepción de albaranes, facturas, órdenes de compra y otros documentos comerciales entre empresas. Este método de trabajo surge como alternativa al uso de documentos en papel y, gracias a su implantación, se produce un ahorro en costes y una disminución de los errores contables, agilizando las transacciones comerciales y prestando un servicio más rápido a los clientes. (Carlos Serrano et. Al, 1996)

Este sistema llega a Europa con retraso, ya en la década de los 80, gracias al desarrollo del proyecto *Odette*, una organización europea creada por el sector automovilístico y formada por ocho países con la finalidad de normalizar el intercambio de información dentro del sector. Este programa consigue desarrollar el primer sistema de transmisión conjunto de mensajes, cubriendo las necesidades de información a lo largo de todo el proceso logístico. (Fernández, 2016)

La llegada de las tarjetas de crédito y débito al público general representó un gran avance para el comercio electrónico en su conjunto. Aun así, el evento que cambió las reglas y produjo definitivamente la gran expansión del comercio electrónico, en todas sus modalidades, llega en la década de los noventa. La aparición de internet y la posterior creación de la tecnología web WWW (*World Wide Web*) representa el punto de inflexión, desde el punto de vista tecnológico, para la creación del comercio electrónico tal y como lo conocemos hoy en día. Esta tecnología fue desarrollada por parte del equipo de investigación del Consejo Europeo para la Investigación Nuclear (CERN) liderado por Tim-Berners-Lee y Robert Cailliau.

Internet comienza a popularizarse en el año 1994, pero no es hasta 1996 cuando Paul Kocher desarrolla el popular cifrado de seguridad SSL 3.0. El desarrollo de esta medida de seguridad supone el punto de inicio del gran periodo de expansión del comercio electrónico en todo su conjunto (B2B, B2C, etc.) La creación de estas nuevas herramientas comienzan a hacer visible el gran potencial de este nuevo canal de compraventa.

Durante los años siguientes, internet y el comercio electrónico alcanzan un crecimiento rápido y exponencial que acaba por desinflarse con la crisis de las 'punto com' en marzo del 2000. (Alonso, 2005).

En la actualidad, el uso continuo de Internet por millones de personas ha dado como resultado la popularización del comercio electrónico en todas sus modalidades. Esta nueva forma de comprar y vender a través de un nuevo medio, como es Internet, se ha convertido en un hábito totalmente aceptado por la sociedad. Las tasas de crecimiento del comercio electrónico han

alcanzado sus cotas más altas gracias al desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC) y de nuevos accesos como el teléfono móvil.

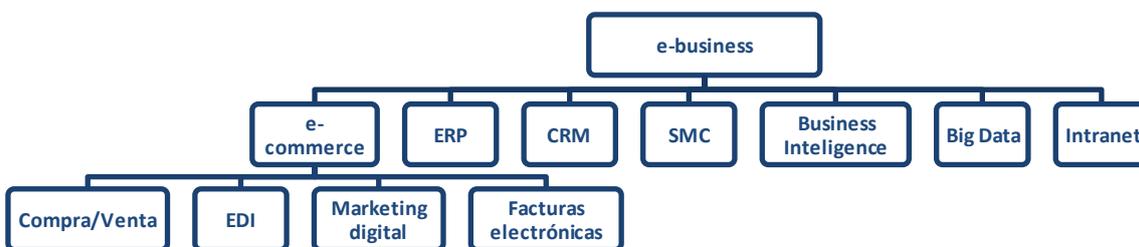
En conclusión, podemos afirmar que el comercio electrónico encuentra su desarrollo tecnológico a lo largo de gran parte del siglo XX, pero su verdadera aplicación no llega hasta la década de los noventa gracias al uso comercial del mismo (Hurtado, 2013).

2.1.2 Concepto de comercio electrónico

El primer paso para comprender el concepto de comercio electrónico es solventar la confusión existente entre los términos de negocio electrónico o *e-business* y comercio electrónico o *e-commerce*. A modo de resumen, cuando hacemos referencia al *e-business* nos referimos al uso de un concepto que engloba muchas más ramas de conocimiento que el de *e-commerce*.

Entrando más en detalle, el *e-commerce* se centra, principalmente, en la labor de compra/venta *online*, mientras que el *e-business* engloba al *e-commerce* y otros tipos de servicios como los de planificación de recursos empresariales, *ERP*, uso de *Big Data*, *Business Intelligence*, etc. En cualquier caso, haciendo referencia a la Figura IV, podemos ver de manera visual y sencilla la descomposición del *e-business* y la situación del *e-commerce* dentro de este.

Figura IV.-Contextualización del *e-commerce* dentro del *e-business*



Fuente: (Fernández-Portillo et al., 2015).

Una vez aclarada esta diferencia conceptual podemos centrarnos ya en el abanico de definiciones y tipos de comercio electrónico. Empezaremos analizando la evolución que ha sufrido el concepto de comercio electrónico a lo largo de los últimos años -ver tabla I - y posteriormente ofreceremos una definición actualizada en función de esta evolución.

Tabla 1.-Comercio electrónico según el tipo de transacción y de pago

Autor	Tipo de transacción	Tipo de pago
<i>Luz (2001)</i>	Cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial	A través de una red como Internet
<i>García (2002)</i>	Cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial. Compra de bienes o servicios, incluido la publicidad.	Sobre redes de comunicación como Internet.
<i>Rodríguez (2004)</i>	Parte del comercio que se desarrolla a través de redes (cerradas y abiertas) mediante la relación entre oferta y demanda.	Utilizan herramientas electrónicas y telecomunicaciones, con el objeto de agilizar el proceso comercial por medio de la reducción de tiempos y de costos
<i>Aguirre y Manasía (2007)</i>	El comercio electrónico constituye cualquier operación que se desarrolle haciendo uso de redes, en particular de Internet.	Se produce cuando ocurre una efectiva transacción o un simple intercambio de información comercial y que, son efectuadas por personas, de la más diversa índole, ajenas incluso al fin lucrativo propio del comercio.
<i>Nemat (2011)</i>	Se realiza entre dos o más organizaciones o individuos haciendo uso de los sistemas de información bajo el control de la empresa que toma la forma de <i>e-business</i> .	Uso de internet, -con independencia de la tecnología o dispositivo utilizado- con el fin de realizar transacciones comerciales.
<i>Ramos (2012)</i>	Se refiere a toda compra realizada a través de internet.	Habiéndose realizado los pagos de forma electrónica
<i>CNMC (2013)</i>	En la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo.	Cualquiera que sea el medio de pago utilizado. (Aunque para la medición usa solo pago por tarjeta o <i>Paypal</i> .)

Fuente: tabla 1, p. 54 de Fernández-Portillo (2015) basado en Rodríguez (2004) y Coma (2012)

La rápida expansión del comercio electrónico en la última década ha motivado la búsqueda de una definición clara y concisa para este nuevo canal de compraventa. En esta línea, la definición más completa y precisa que se puede encontrar en la tabla 1 es la que nos ofrece Ramos (2012) p. 5: “El comercio electrónico es cualquier operación de compraventa realizada a través de internet habiéndose realizado los pagos de forma electrónica.”

Pese a que esta definición es correcta, hemos decidido dar un paso más y ofrecer una definición más actualizada y descriptiva que la que nos ofrece Ramos. La hemos obtenido realizando un análisis y descomposición de todas las definiciones, realizando aportaciones o matizaciones a las mismas y obteniendo el siguiente resultado final:

“El comercio electrónico es un canal para realizar operaciones comerciales entre particulares, empresas, inversores y/o la administración mediante el uso de internet y medios electrónicos de pago que consiguen optimizar el coste y el tiempo de las transacciones.” Definición propia de comercio electrónico

2.1.3 Tipos y características

En el siguiente apartado nos detendremos a tratar con más detalle los diferentes tipos de comercio electrónico -ver tabla 2-. Estos son clasificados en función de la interacción de los diferentes agentes implicados en el mercado.

Tabla 2.-Tipos de comercio electrónico en función de la interacción de los agentes implicados en el mercado.

Tipo	Interacción entre agentes
<i>B2B (Business to Business)</i>	Comercio entre empresas
<i>B2C (Business to Consumer)</i>	Comercio entre empresas y consumidores
<i>C2C (Consumer to Consumer)</i>	Comercio entre consumidores
<i>B2I (Business to Investors)</i>	Captación de inversión en proyectos
<i>B2A (Business to Administration)</i>	Comercio entre empresas y administración
<i>C2A (Consumer to Administration)</i>	Comercio entre consumidores y administración

Fuente: tabla 2, p. 55 de Fernández-Portillo (2015) basado en Rodríguez (2004) y Coma (2012)

2.1.3.1 B2B (Business to Business)

La modalidad B2B se basa en la realización de operaciones comerciales entre empresas, mayoristas, minoristas o un trabajador por cuenta propia. Las características de esta modalidad hacen que su volumen de transacciones no sea tan elevado como en el caso de B2C. En cambio, el valor de las mismas es muy superior debido a que suelen ser compras más grandes tal y como confirma el dato del INE (2015): “El comercio B2B representa el 90% del comercio electrónico en España”.

Una de las nuevas tendencias en esta modalidad son la creación de *e-marketplaces*, que consisten en la agrupación de un numeroso grupo de vendedores y compradores que realizan transacciones usando como medio Internet. (Janita y Miranda, 2014)

Un claro ejemplo de negocio B2B es el portal o *e-marketplace*, *Alibaba*, este comercio electrónico es un consorcio chino con sede en Hangzhou. Centra sus líneas de negocio principalmente en portales de ventas B2B (*Alibaba*) y venta B2C (*Aliexpress*). Para entender la magnitud de este *e-marketplace*, estos dos portales juntos facturaron 170.000 millones de dólares en el año 2013, más que la facturación de *Amazon.com* e *eBay* juntos. (The Economist,2013)

2.1.3.2 B2C (Business to Consumer)

La modalidad *Business to Consumer* se trata de la trasposición del comercio tradicional al comercio electrónico. En resumidas cuentas, esta modalidad funciona en base a la tradicional relación empresa-cliente, propia de las empresas minoristas. Esta relación se basa en la oferta de un producto o servicio por parte de una empresa, el cual es adquirido por un cliente final que desembolsa una cierta cantidad de dinero por el mismo.

Esta modalidad de *e-commerce* es la más extendida y conocida por todo el mundo debido al gran crecimiento que ha experimentado a nivel mundial el modelo B2C en los últimos años. Esto es el resultado de la normalización del uso de plataformas de venta *online* entre gran parte de la población.

Los datos muestran una clara tendencia alcista en las ventas de esta modalidad, empezando a vislumbrarse una tendencia creciente en la implantación de la venta *online* en cada vez más sectores. Un claro ejemplo es la apuesta de *Amazon.com* por la creación de supermercados electrónicos. (Adán, 2016)

2.1.3.3 C2C (Consumer to Consumer)

El funcionamiento del modelo C2C se basa en la existencia de una plataforma o tienda virtual que actúa como ente intermediario entre consumidores. Es decir, un consumidor (del servicio) introduce un anuncio en el sistema con la finalidad de que otro consumidor compre su producto o servicio. Este proceso de compraventa entre particulares se produce por medio de subasta, intercambio o venta directa gracias a la plataforma, la cual se lleva una comisión por transacción efectuada.

Este modelo de negocio, sobre el papel, es muy seguro para la plataforma, ya que su labor se limita al mantenimiento del servicio y las acciones publicitarias. En cambio, sus gastos por almacenaje y compra de stock son nulos ya que los artículos pertenecen a los usuarios. En cualquier caso, la problemática de este modelo de negocio reside en conseguir atraer suficiente tráfico a la plataforma.

Tan solo el gigante eBay ha conseguido mantenerse a lo largo de los años como la plataforma líder en esta modalidad. Tenemos que señalar que existen otros modelos de negocio como los de Segundamano.es o Milanuncios que generan beneficio gracias a la publicidad.

Otro caso de éxito es el de Wallapop, una plataforma exclusiva para teléfonos inteligentes. Su crecimiento ha sido exponencial gracias a la naturaleza gratuita del servicio y a la sencillez de utilización. Por el momento, se centra en la creación de una base de usuarios, pero es una de las *startups* españolas más prometedoras.

2.1.3.4 B2I (Business to Investors)

Consiste en captar proyectos de empresas nuevas o ya existentes, con la finalidad de ponerlos a disposición de los inversores (Lemus & Bareto, 2008). La necesidad de financiación por parte de las empresas ha derivado en la creación de este tipo de comercio electrónico conocido como *crowdfunding*. Estos servicios sirven como respuesta a la poca flexibilidad que ofrecen las entidades financieras para ciertos proyectos.

Su funcionamiento es sencillo, las empresas crean un anuncio de su producto en la plataforma y pequeños inversores deciden si invertir o no en el proyecto. Estas inversiones suelen tener un carácter variable, pero normalmente cuando hablamos de *crowdfunding* estamos hablando de un tipo de crédito catalogado financieramente como micro crédito.

La ventaja de este modelo la encontramos en la facilidad para captar nuevos inversores, sobre todo para los proyectos que no tienen acceso a la financiación tradicional o se les ha visto negada. (Fernández, 2015)

2.1.3.5 B2A (Business to Administration) y C2A (Consumer to Administration)

Pese a que tanto B2A como C2A no representan una auténtica relación comercial, el pago de impuestos y trámites pueden considerarse un traspaso de fondos a cambio de un servicio. El comercio electrónico B2A y C2A es un servicio que ofrece la administración a las empresas y ciudadanos para que se puedan realizar los trámites administrativos a través de Internet. Supone la interactividad de la empresa y el ciudadano con las administraciones en temas como la presentación de solicitudes, el pago de tasas e impuestos, solicitud de la información, entre otros muchos. Se aportan ventajas como una mayor agilidad en las gestiones, principalmente en el departamento de administración. Esta relación se dará fundamentalmente con:

- Agencia Tributaria.
- Seguridad Social.
- Ayuntamientos.

Un dato muy clarificador sobre la importancia de esta modalidad nos la ofrece la “Encuesta sobre el uso de las TIC y del comercio electrónico en las empresas” que elabora el INE (2016) y que nos dice que el 91,3% de las empresas de 10 o más empleados interactuó a través de Internet con las Administraciones Públicas durante 2015.

2.1.4 Ventajas e inconvenientes frente al comercio tradicional

Comercio electrónico y comercio tradicional comparten grandes similitudes y diferencias. Estos dos modelos son totalmente complementarios para la gran mayoría de empresas gracias a la flexibilidad que ofrece el comercio electrónico. Esto es en parte debido a su bajo coste de implementación.

Pese a que últimamente la cuota de mercado del comercio electrónico empieza a crecer a gran ritmo, no podemos olvidar que el comercio tradicional es el modelo más extendido y con mayor índice de confianza entre los clientes.

Es por eso por lo que hemos decidido realizar un recopilatorio de las ventajas y desventajas con las que cuenta el comercio electrónico frente al comercio tradicional desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista empresarial.

Empezaremos analizando las ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto al comercio tradicional desde el punto de vista del cliente. Podemos encontrarlo en la tabla que sigue a continuación -ver tabla 3.-

Tabla 3.-Análisis ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto del comercio tradicional desde el punto de vista del cliente.

ANÁLISIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS: CLIENTE	
VENTAJAS ECOMMERCE	DESVENTAJAS ECOMMERCE
Mayor cantidad de información sobre los productos o servicios	Se pierde la capacidad de ver y tocar el producto antes de la compra; atención al cliente poco personal
Comodidad e inmediatez; el cliente puede realizar la compra desde cualquier dispositivo en cualquier franja horaria y recibirlo en su casa en cuestión de días	El proceso de gestión de la garantía es más complejo que en el comercio tradicional
Precio más bajo en la mayoría de los casos debido a la gran competencia existente y los menores costes que tiene un comercio electrónico.	Mayor cantidad de estafas y productos falsificados

ANÁLISIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS: CLIENTE

VENTAJAS ECOMMERCE

Mayor número de alternativas; catálogo global

DESVENTAJAS ECOMMERCE

Mayor cantidad de publicidad y spam

Fuente: Elaboración propia

En general, las ventajas que recibe el cliente son de carácter pragmático. Es decir, aquellas que están relacionadas con las variables más simples como pueden ser el precio o la variedad de productos, así como, la comodidad que aporta recibir el producto directamente en nuestro domicilio.

Por otro lado, las desventajas residen principalmente en la atención al cliente, debido a la propia naturaleza del canal; poco personal, implica generalmente largas llamadas telefónicas o consultas por medio del correo electrónico. Otro aspecto importante es la gestión de las garantías y devoluciones, las cuales suelen ser problemáticas y lentas. Acabando por arruinar la experiencia de compra del cliente.

La variable sensorial o, dicho de otra manera, la capacidad de poder tocar y probar el producto con nuestras propias manos también juega un gran papel en la venta de ciertos productos. Uno de los sectores que más se ven afectados por este elemento subjetivo es el de la moda debido, principalmente, a las tallas que acaban por generar un gran número de devoluciones.

La segunda parte del análisis de las ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto del comercio tradicional está enfocada desde el punto de vista empresarial. Analizaremos a continuación -ver tabla 4- las principales fortalezas y debilidades de esta modalidad.

Tabla 4.-Análisis ventajas y desventajas del comercio electrónico respecto del comercio tradicional desde el punto de vista de la empresa.

ANÁLISIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

Menor necesidad de capital humano

Menor necesidad de permisos y burocracia

Inversión inicial reducida; mayor flexibilidad para el emprendedor

Reducción de costes (electricidad, agua, gas, etc.)

DESVENTAJAS

Gestión incidencias informáticas y problemas técnicos; la página web es nuestro negocio y tenemos que garantizar su correcto funcionamiento

Mayor competencia; los clientes pueden comparar precios de diversas tiendas con apenas unos *clicks*.

Ataques informáticos a nuestra web

Inversión en certificados de seguridad

ANÁLISIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Presencia global; nuestra tienda puede llegar a todas las partes del mundo	Necesidad de conocimiento informáticos para poder aprovechar todas las herramientas que nos ofrecen las diversas plataformas
Negocio abierto 24 horas al día los 7 días de la semana durante todo el año	Inversión publicitaria desde el primer momento, necesidad de obtener tráfico.
Mayor flexibilidad en el horario laboral	Gran inversión para posicionar correctamente nuestra página web en Google.
Publicidad más eficiente y efectiva	Mayor exposición a las opiniones negativas de los clientes por culpa de las redes sociales
Mayor control de inventario	
Modelo perfecto para autónomos.	
Cliente invisible; no tenemos que lidiar cara a cara con los clientes.	
La "decoración" de una página web es más barata que la decoración de una tienda	

Fuente: Elaboración propia

El funcionamiento interno de un comercio electrónico y de un comercio tradicional difiere bastante pese a tener muchos puntos en común. En el caso del comercio tradicional, este ha de mantener un horario fijo de trabajo, un inventario superior y un gran control sobre el capital humano. Además, en este modelo la experiencia de compra ha de ser lo más positiva posible para el cliente, ya que ahí es donde reside su fortaleza. Por lo tanto, un comercio tradicional ha de poner todos sus medios en garantizar la satisfacción del cliente en todo momento.

En cambio, un comercio electrónico suele utilizar una estructura organizativa más flexible, con una menor necesidad de capital humano. Además, tanto la flexibilidad horaria como la gestión de inventarios es más eficiente en este caso.

Otro punto importante es la gran eficiencia y eficacia de las campañas publicitarias en internet. Esto se consigue gracias a las técnicas de segmentación y a las herramientas de análisis que nos ofrecen las diferentes plataformas de servicios publicitarios.

Todas estas ventajas encuentran su contrapartida en un nivel de competencia extremo y global, una inversión en publicidad elevada, así como la gestión de problemas técnicos que puedan afectar al correcto funcionamiento de nuestra página web.

En general, hablar de comercio electrónico es hablar de eficacia y eficiencia. Eficacia porque nos resulta mucho más sencillo llegar a nuestro público objetivo y eficiencia porque no requerimos de tantos recursos para conseguirlo. En cualquier caso, vemos como el comercio tradicional

mantiene el pulso al gran crecimiento del comercio electrónico, confirmando el carácter complementario de los mismo.

2.1.5 *Marketing digital*

Tal y como ocurre en los comercios tradicionales, el *marketing* es una actividad básica para cualquier comercio electrónico. En el caso de este último, la traslación de las técnicas *offline* al universo digital ha dado lugar a lo que hoy en día se conoce como *marketing digital*.

Este es un concepto muy amplio, que se viene desarrollando desde los años noventa y que engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet, tales como webs, blogs, redes sociales, plataformas de vídeo o foros. (*inboundcycle.com*, 2016)

Esta nueva disciplina se ha visto impulsada por el tremendo desarrollo de las TIC en las últimas décadas, experimentando un crecimiento vertiginoso que ha derivado en un aumento del interés de las empresas en su uso. Esto es debido al aumento que producen las herramientas del *marketing digital* tanto en materia de eficiencia como de eficacia a la hora de realizar campañas publicitarias.

La importancia de esta disciplina reside en la necesidad que tienen los comercios electrónicos de conectar con su público objetivo con la finalidad de ofrecerle su propuesta de valor. Por lo tanto, un comercio electrónico no puede nacer sin una inversión en publicidad o, en su defecto, la creación de una campaña viral. Esto es debido a que es necesario hacer llegar nuestro producto a nuestro cliente objetivo, algo que no vamos a conseguir simplemente posicionando correctamente nuestra página web. Es necesario que utilicemos todas las herramientas que nos ofrece el *marketing digital*, con especial hincapié en la publicidad segmentada en redes sociales. A continuación, veremos cuales son las principales herramientas según la agencia especializada en digital *marketing* e *inbound marketing* (*Inboundcycle*, 2016):

- **Web o blog:** Sin lugar a duda, una web o un blog son dos de las principales herramientas desde las que centralizar una campaña de *marketing digital* o de *inbound marketing* (estrategia para atraer usuarios y convertirlos en clientes mediante la generación de contenido de valor y no intrusivo). No obstante, el uso de una web o blog como eje central no implica exclusividad, sino todo lo contrario. Es posible utilizar, de manera complementaria o paralela, *microsites*, redes sociales, plataformas de vídeo o foros para dar mayor visibilidad a nuestras campañas.

- **Buscadores:** Los buscadores son herramientas que permiten a los usuarios de Internet encontrar contenidos relacionados con lo que están buscando. Para poder posicionar con éxito una página o blog en las primeras posiciones de los buscadores es imprescindible realizar acciones de posicionamiento orgánico (SEO) o de pago (SEM).
- **Publicidad display:** Es la herramienta de *marketing digital* más conocida y tradicional. Puede considerarse la valla publicitaria del medio digital. Se trata de anuncios (*banners*) de diferentes tamaños y formatos que ocupan un espacio en los sitios de internet de una forma atractiva y llamativa.
- **Email marketing:** Esta heredera del clásico buzoneo es, posiblemente, la herramienta más veterana pero todavía eficaz por haber sabido adaptarse a los cambios y su capacidad de trabajar en combinación con otras estrategias como el seguimiento y la maduración de clientes (*lead nurturing*).
- **Redes sociales:** Estas herramientas digitales no han dejado de crecer y ganar popularidad desde la aparición del *marketing digital*. Además, han sabido adaptarse perfectamente a los cambios y demandas de los consumidores. Las redes sociales son completamente eficaces para la difusión de contenidos, así como para la creación de una comunidad de marca, el *branding* e incluso la atención al cliente.

Una vez visto qué es el *digital marketing* y cuáles son sus principales herramientas, vamos a analizar cuáles son las principales ventajas que nos ofrece (Adán, 2016)

- **Micro-segmentación personalizada y precisa:** La empresa puede segmentar sus campañas teniendo en cuenta los datos sociodemográficos y psicológicos de los usuarios, así como, en función de su comportamiento en internet.
- **Costes asequibles:** Menor coste en comparación con los canales tradicionales.
- **Establecer relaciones con los clientes a largo plazo:** Las redes sociales nos permiten relacionarnos con nuestros clientes de manera sencilla.
- **Mayor capacidad de control, optimización y corrección de las campañas:** Recogida y consulta en tiempo real de los resultados obtenidos. (*Inboundcycle*, 2016)
- **Permite una medición exacta de la campaña:** Resultados obtenidos, beneficios, retomo de la inversión (ROI), etc. (*Inboundcycle*, 2016)

El marketing digital ofrece herramientas básicas y totalmente necesarias para cualquier comercio electrónico. Por eso no se puede entender el comercio electrónico sin la existencia del marketing digital, ya que no se logra vender en un sitio tan inmenso y con tanta competencia como internet sin publicitarnos de alguna manera.

En el siguiente punto realizaremos un análisis de las principales plataformas de comercio electrónico.

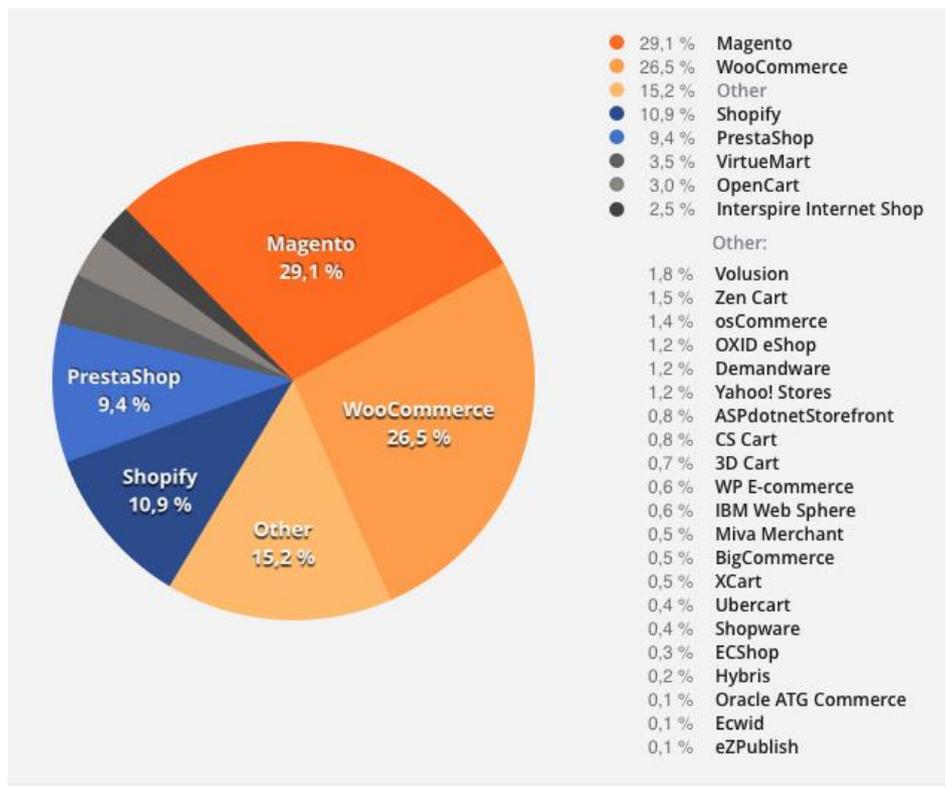
2.1.6 Herramientas de implementación

La creación de un comercio electrónico requiere de dos recursos esenciales para su correcto funcionamiento: la elección de una de las múltiples plataformas disponibles en el mercado y la contratación de un servicio de *hosting*. En este último alojaremos nuestra plataforma y la base de datos de nuestros productos y clientes. La elección del servidor depende del volumen de visitas que esperamos recibir en nuestra tienda, mientras que la elección de la plataforma es una decisión de carácter más subjetivo, influenciada por la cantidad de trabajo que queramos dedicar al desarrollo de la misma. Es evidente que un autónomo va a preferir un servicio más sencillo desde el punto de vista técnico, mientras que una gran empresa se puede permitir un gasto superior, obteniendo un resultado más profesional, atractivo y estable.

En este contexto, encontramos múltiples plataformas que ofrecen soluciones para según qué tipo de proyectos. Las principales variables para tener en cuenta a la hora de decantarse por una u otra son el tamaño de nuestra tienda o el número de referencias, las preferencias personales y el nivel técnico del usuario, así como la capacidad de carga del servidor contratado.

Tal y como podemos observar en la figura V, la cuota de mercado de las plataformas se reparte principalmente entre cuatro compañías: *Shopify*, *Magento*, *Prestashop* y *WooCommerce*.

Figura V.-Reparto cuota de mercado plataformas e-commerce 2016

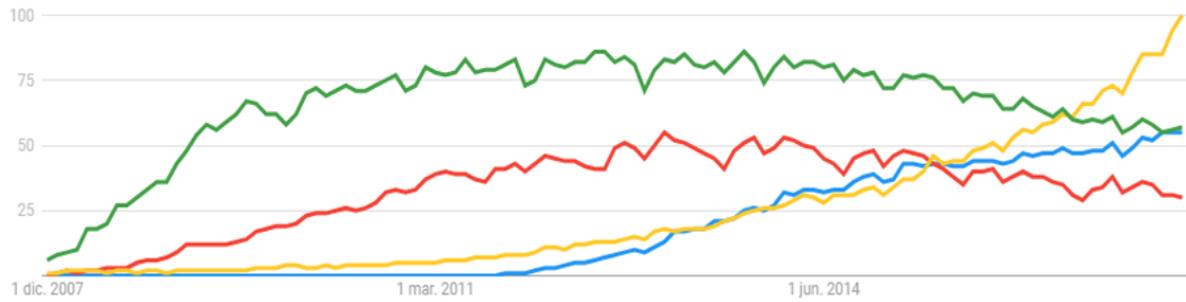


Fuente: Aheadworks (2016) con los datos de Alexa.com

Por lo tanto, nuestro análisis va a centrarse en estas cuatro plataformas de éxito. Uno de los datos más clarificadores a la hora de comprobar la popularidad de una u otra plataforma nos lo ofrece el servicio *Google Trends*. Esta herramienta nos permite filtrar y comparar la popularidad de diversos elementos dentro del buscador, tanto a largo como a corto plazo.

En nuestro caso hemos hecho la comparativa histórica desde el año 2007-ver Figura VI-, año en el que empieza a observarse la tendencia. En esta podemos ver como *Magento* ha liderado el sector desde el comienzo, observándose un cambio de la misma en los últimos años, debido al crecimiento exponencial experimentado tanto por *Shopify* como por *WooCommerce*. Aun así, *Magento* sigue conservando su cuota de mercado debido a que su plataforma es la más popular entre grandes y medianas empresas.

Figura VI.-Tendencia de crecimiento plataformas e-commerce en Google



MAGENTO

PRESTASHOP

SHOPIFY

WOOCOMMERCE

Fuente: Google Trends (2017)

Una vez observados estos datos generales, vamos a realizar una comparativa entre estas cuatro plataformas-ver tabla 5-, entrando en detalle respecto a las características particulares de cada una. El objetivo de este análisis es concluir cuál es la plataforma más ventajosa en función del tipo de tienda y de sus características.

Tabla 5.-Comparativa principales plataformas de e-commerce

	SEGURIDAD	SOFTWARE	DIFICULTAD	Nº DE PRODUCTOS	PERSONALIZACIÓN
MAGENTO	Muy seguro	Muy pesado	Muy complejo	Muchos	Totalmente personalizable
PRESTASHOP	Muy seguro	Pesado	Complejo	Bastantes	Alto nivel de personalización
WOOCOMMERCE	Poco seguro	Poco pesado	Poco complejo	Pocos	Personalizable
SHOPIFY	Seguro	Muy pesado	Sencillo	Pocos	Poco personalizable

Fuente: Elaboración propia

2.1.6.1 Shopify

Shopify es una plataforma que se caracteriza por su polivalencia. El servicio que ofrece esta plataforma es más amplio que el de las otras, ya que dispone de todos los servicios en el mismo paquete. Esto quiere decir que, a diferencia de Prestashop, Magento o WooCommerce, Shopify, incluye su propio servicio de *hosting*. Esto supone una ventaja ya que no tendremos que perder tiempo en configurar nuestra tienda dentro de un servidor externo, algo que puede suponer muchos quebraderos de cabeza a personas con poco conocimiento de informática.

Por lo que respecta a sus características, podemos señalar que la seguridad de este servicio es elevada, pero no llega a los estándares que nos ofrecen *Prestashop* y *Magento*. Su principal ventaja reside en la sencillez de instalación y configuración, permitiéndonos experimentar y crear diversos proyectos de una manera rápida y sencilla.

La principal desventaja de esta plataforma es que tenemos que pagar una cuota mensual y una comisión por venta realizada de entre el uno y el dos por ciento. Evidentemente, es el precio que se paga por la comodidad de disponer de un servicio técnico excelente que nos ayudará a solventar cualquier tipo de duda que surja en el proceso de creación o mantenimiento de nuestro comercio electrónico.

Por lo tanto, podemos decir que este es un servicio perfecto para empresarios que empiecen su andadura en el mundo del comercio electrónico, ya que es una plataforma simple y sencilla de utilizar, aunque menos personalizable que otras plataformas. Aun así, es una plataforma tan escalable como *Magento*, *Prestashop* o *WooCommerce* pese a que se recomienda no incluir demasiadas referencias.

El caso más claro de la escalabilidad de la plataforma lo podemos encontrar en la compañía *Hawkers co*. Pese a que dispone de un gran volumen de visitas y ventas, sigue utilizando el servicio de *Shopify* para alojar su e-commerce. Esto es debido a las grandes facilidades que les ofrece este servicio; *Hawkers* tiene claro que su página web ha de ser lo más minimalista posible, con un proceso de pago rápido.

2.1.6.2 *Prestashop y Magento*

Por otro lado encontramos las plataformas de código abierto, *Prestashop* y *Magento*. Estas plataformas difieren del funcionamiento que hemos expuesto antes sobre *Shopify*, ya que se centran exclusivamente en el desarrollo del software o plataforma que hemos de instalar en nuestro servidor. Es decir, mientras que *Shopify* nos ofrece un servicio completo y de fácil configuración, con estas plataformas tenemos que tener unos conocimientos básicos de informática para saber configurar la tienda y el servidor.

El modelo de negocio que comparten *Prestashop* y *Magento* es el modelo Freemium, es decir, ofrecen los servicios básicos de manera gratuita, mientras que se cobra por servicios avanzados o especiales. Estas plataformas hacen negocio con la venta de capas de personalización para las tiendas, así como la venta de *add-ons* como pueden ser los destinados a la gestión de cobros, envíos y complementos SEO.

Desde el punto de vista técnico, la diferencia entre estas dos plataformas es que *Prestashop* es un software más ligero y sencillo de utilizar, mientras que *Magento* ofrece un software más

pesado para los servidores, pero con mayores opciones de personalización y complementos SEO.

La gran mayoría de pequeñas y medianas empresas se decantan por *Prestashop* debido a su flexibilidad y sencillez, mientras que las grandes empresas se han decantado en su gran mayoría por la opción de *Magento*. Al final y al cabo tenemos que valorar las herramientas de las que queremos disponer en nuestra tienda. Si buscamos flexibilidad y sencillez, deberíamos decantarnos por la opción de *Prestashop*. En cambio, si lo que buscamos es un resultado más profesional y la inclusión de un gran número de productos, nuestra opción debería de ser *Magento*.

2.1.6.3 *WooCommerce*

WooCommerce es una plataforma de comercio electrónico que se integra en el popular sistema de gestión de contenidos, *Wordpress*. A diferencia de las otras plataformas que hemos estudiado anteriormente, *WooCommerce* nace como una herramienta de apoyo para *Wordpress* y no como un software independiente desarrollado desde cero. Esta estrategia le ha permitido aprovecharse de las herramientas y la popularidad a nivel global de la que disfruta *Wordpress*, consiguiendo posicionarse como una de las soluciones de e-commerce más utilizadas, potentes y sencillas de utilizar.

La gran ventaja que nos ofrece esta plataforma, situada a medio camino entre *Shopify* y los potentes gestores, *Prestashop* y *Magento*, es su facilidad de uso, así como la simplicidad y ligereza del software, convirtiéndolo en una opción válida para cualquier tipo de servidor. Esta simplicidad de uso lo convierten en una solución perfecta tanto para pequeños como grandes proyectos, eso sí, para estos últimos será necesario contar con expertos que nos permitan optimizar a fondo los recursos.

Uno de los principales problemas que se puede experimentar con *WooCommerce* es un nivel de seguridad no demasiado elevado, pero esto se soluciona de manera sencilla actualizando la versión de nuestro software tan pronto como se corrija una vulnerabilidad. *Wordpress* es la plataforma más utilizada a nivel global para el desarrollo de sitios webs, algo que la convierte en una plataforma más vulnerable a ataques.

Como se puede observar, la elección de una plataforma u otra acaba siendo una decisión de carácter personal, ya que todas las plataformas pueden garantizar un rendimiento elevado si se configuran de manera correcta. En cualquier caso, podemos concluir que tanto *Prestashop* como *Magento* van a garantizarnos un resultado más profesional, con la contrapartida de que

tendremos que gastar más dinero o tiempo en configurar nuestra tienda, mientras que *WooCommerce* y *Shopify* se posicionan como la opción más acertada para pequeños proyectos.

2.2 Estudio del arte sobre *lean startup*

2.2.1 Antecedentes

El gran desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha influido de manera significativa en todos los aspectos de la sociedad. Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y dinámico, en el que los cambios son más rápidos e intensos.

Este nuevo paradigma ha afectado en gran medida al sector empresarial, produciendo cambios a la hora de gestionar y desarrollar nuevos productos o ideas. Esto es debido a que los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos, motivo por el cual ya no siempre es factible seguir utilizando planes de negocio detallados y a muy largo plazo, tal y como se hacía unas décadas atrás.

El gran problema que presentan los planes de negocio a l/p es que centran demasiado la atención en el proyecto, sin tener en cuenta de manera empírica las necesidades reales del cliente, dificultando cambios de estrategia rápidos y eficientes. En definitiva, utilizar esta herramienta da rigidez a nuestro proyecto. (García, 2015)

Lean startup nace como una herramienta para solventar esta problemática, buscando la reducción de los riesgos exógenos a la hora de desarrollar y lanzar un producto o servicio al mercado. Esto se consigue gracias al uso de un proceso iterativo (circuito Construir-Medir-Aprender) y al aprendizaje validado sobre nuestro cliente objetivo. Por eso *Lean startup* es una metodología empresarial perfecta para desarrollar nuevos modelos de negocio. Su finalidad es lanzar nuevos productos o servicios de la manera más segura y rápida posible, estudiando al cliente gracias al aprendizaje validado.

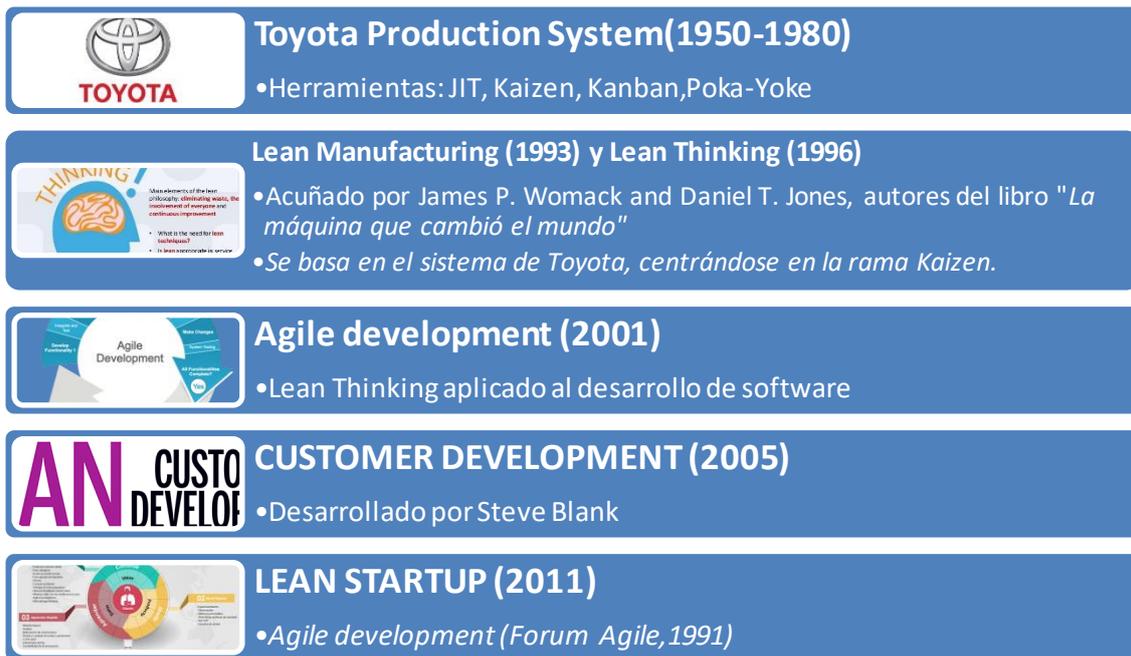
La primera referencia que encontramos a esta herramienta se halla en el post titulado "*The Lean startup*" en el blog "*Startup Lessons Learned*" de Eric Ries en septiembre de 2008. Esta nueva disciplina de emprendimiento encuentra su inspiración en la metodología *Lean Manufacturing*, basada en el sistema de producción de Toyota y que ha ofrecido unos resultados excelentes.

Lean Manufacturing es un término acuñado posteriormente en la década de los noventa por James Womack para hacer referencia a las herramientas del sistema de producción de Toyota (JIT, Kaizen, Kanban, Poka-Yoke, etc), desarrollado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno desde los años cincuenta. Esta es una metodología que tiene por objetivo la eliminación del despilfarro y la maximización o uso exclusivo de las actividades que añadan valor agregado al producto o servicio final, siempre desde la perspectiva del cliente (Yarasca y Soler, 2016). Esto se consigue mediante la utilización de una serie de herramientas como son: los sistemas kanban, el mantenimiento productivo total, los sistemas Kaizen, las 5's, Seis Sigma, Poka Yoke, Jidokas, entre otros (Flores, 2013)

Eric Ries crea *Lean startup* como una herramienta que aprovecha las mejores características, tanto de esta última, como de otras metodologías -ver figura VII- como son: *Lean Thinking*, *Design Thinking*, *Agile development* así como el trabajo previo realizado por su mentor, *Steve Blank*, "*The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*" (2006) y que representa el punto de inicio del "Customer Development" así como la principal influencia para el trabajo de Ries.

Por lo tanto, el gran logro de *Lean startup* reside en el hecho de haber conseguido ofrecer una herramienta con un paradigma de actuación unificado y adaptado a las necesidades de las empresas de nueva creación, en especial las *startups*, a la hora de gestionar el desarrollo de una idea innovadora, intentando minimizar el riesgo existente en unas condiciones de alta incertidumbre (García, 2016).

Figura VII.- Hitos evolución metodologías lean



Fuente: Elaboración propia

Una vez aclarada la procedencia de esta metodología, así como su evolución y principales influencias, pasaremos a conocer su definición.

2.2.2 Concepto de *Lean startup*

El primer paso para comprender esta metodología es conocer su definición. En palabras de Steve Blank, la metodología *Lean startups* “una forma de abordar el lanzamiento de nuevos servicios y productos basado en el aprendizaje validado, la experimentación científica y la iteración para lanzar nuevas versiones del producto o servicio con el fin de acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y conseguir *feedback* de los clientes” (Blank & Dorf, 2012,p.29)

Si hacemos caso a la definición del autor Eric Ries (2015), “El método *Lean startup* es un conjunto de prácticas que permiten ayudar al emprendedor a incrementar las posibilidades de éxito al crear una *startup*” o también definido por el mismo como “La aplicación del *Lean Thinking* al proceso de innovación” (Ries 2015, p.8).

También encontramos una buena definición en la propuesta por José Antonio de Miguel (2015) en el libro ELS, p.30 , experto en *Lean Startup* y que se refiere al mismo como “Una metodología que transforma la hipótesis de partida en un modelo de negocio que sea viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio que se genera a lo largo del tiempo, mediante esfuerzo y dinero tiendan a cero.”

Pese a que las definiciones que ofrece Ries y José Antonio son buenas, son menos descriptivas y clarificadoras que la que nos ofrece Steve Blank. Por ello, utilizaremos esta última como definición base.

2.2.3 Principios de la metodología

Una vez hemos entendido los motivos que propiciaron la creación de este método, así como visto las definiciones más representativas del mismo, vamos a adentrarnos de lleno en la filosofía que hay detrás de esta nueva metodología de emprendimiento

Partimos de la base de que el método tiene cinco principios:

1. **Los emprendedores están en todas partes**
2. **Emprendimiento es gestión**
3. **Aprendizaje Validado por los clientes**
4. **Construir-Medir-Aprender**
5. **Contabilidad de la innovación**

Desarrollo de los principios:

2.2.3.1 *Los emprendedores están en todas partes:*

Cuando Eric Ries señala que los emprendedores están en todas partes, se refiere a que tenemos que ampliar nuestra percepción sobre el concepto de emprendedor. Esto quiere decir que todo el mundo es emprendedor, desde las *startups* con más éxito hasta los procesos de creación de programas gubernamentales. *Lean startup* es una filosofía que puede ser aplicada a cualquier área del conocimiento y Eric Ries quiere dejar constancia de ello (Ries,2011).

2.2.3.2 *Emprendimiento es gestión*

Se ha de considerar una *Startup* o una empresa de nueva creación como una institución y no solamente como un producto. Requiere de un nuevo tipo de gestión específicamente creada para este contexto de extrema incertidumbre. (Ries,2011)

2.2.3.3 *Aprendizaje validado por los clientes*

Uno de los pilares fundamentales de la metodología *Lean startup* es el aprendizaje validado. El uso del mismo es la forma de medir el progreso de una empresa o *startup*. Esta forma de medir difiere del método tradicional, que mide el progreso en función de la cantidad de ingresos monetarios que se generan.

Evidentemente, la obtención de un modelo de negocio rentable económicamente es algo fundamental pero, para conseguir esta sostenibilidad, es necesario realizar un proceso iterativo de experimentación científica con la finalidad de conocer al cliente y sus necesidades.

Por lo tanto, el primer paso que tenemos que dar una vez hemos encontrado una idea valiosa es convertirla en un modelo de negocio y comprobar de manera empírica si nuestra hipótesis es correcta. Si no hacemos esta comprobación, acabaríamos por desarrollar un producto que puede que tenga aceptación o que, por el contrario, sea un fracaso total. Es por eso que es fundamental ser honestos con la información que recibimos de nuestros clientes.

En definitiva, el aprendizaje validado nos sirve para centrarnos en los aspectos fundamentales del proceso de desarrollo de un producto o servicio, es decir, conocer si el mercado desea nuestra solución. Gracias al uso de esta metodología, el proceso de desarrollo se optimiza considerablemente, siendo mucho más efectivo y eficiente. (Ries,2011)

2.2.3.4 Construir-Medir-Aprender, la principal herramienta de implementación

El círculo iterativo Construir-Medir-Aprender-ver figura VIII- es el núcleo central de la metodología *Lean startup*. Gracias a él vamos a validar nuestras hipótesis y mejorar poco a poco nuestro producto o servicio y ,en caso de ser necesario, pivotar nuestro modelo de negocio. Por eso podemos decir que esta es la herramienta más destacada de esta metodología.

Es importante entender que las actividades principales de una *startup* son convertir ideas en productos o servicios, medir cómo responden los clientes y decidir si conviene hacer cambios o mantener la estrategia. Esto es fundamental debido a que durante las primeras fases de nuestra empresa tenemos que enfocarnos en acelerar este bucle hasta alcanzar nuestro modelo de negocio perfecto.

Seguidamente analizaremos las actividades principales que se desarrollan en este circuito:

1. Construir o crear

Construir o crear es el primer paso dentro del circuito iterativo de la metodología *Lean startup*. Nuestras primeras iteraciones irán orientadas a validar nuestro modelo de negocio, es decir, comprobar si nuestra idea tiene algún valor para el mercado.

El siguiente paso, una vez hemos validado nuestro modelo de negocio, es construir nuestro primer Producto Mínimo Viable (en adelante PMV). El objetivo de este primer producto es comprobar si nuestro cliente objetivo está interesado en nuestra propuesta, pero esta vez de manera tangible y con una versión muy simplificada del producto final.

Es importante señalar que este primer PMV ha de ser ofrecido a los conocidos como *early adopters*, clientes interesados en productos innovadores y que se encuentran en sus primeras fases de desarrollo. La ventaja de estos clientes es su mayor grado de empatía con la visión del producto y no con su estado de desarrollo actual, ofreciendo un *feedback* mucho más constructivo que el que ofrece el público general. (García, 2015)

Este PMV tiene que ser el núcleo sobre el que desarrollaremos nuestro producto final, así que realizaremos producciones de lotes pequeños con la finalidad de obtener *feedback* lo antes posible, en una relación donde se consiga el máximo valor con mínimos recursos.

En esta fase es interesante utilizar las metodologías sobre *Agile development* y Metodología Kanban, la cual se basa en la creación de un muro en el que se representan las actividades a realizar en el proceso de fabricación. (García, 2015)

2. Medir

Una vez hemos construido nuestro primer PMV, tenemos que utilizar diversos indicadores para comprender el nivel de satisfacción del cliente con el producto, detectando las principales debilidades y fortalezas de nuestro PMV. Esto nos permitirá reforzar nuestros puntos fuertes y corregir aquellos en los que el producto no cumpla con las expectativas.

Estas mediciones realizadas por medio de experimentos, observación y uso de diferentes métricas tienen que cumplir con los siguientes requisitos (3 A's) (García, 2015:187):

- **Accionable:** La métrica debe de ser capaz de mostrar una relación causa-efecto clara, es decir, deberíamos conocer qué acción tenemos que repetir para conseguir más efecto positivo. Si no eres capaz de determinar la causa que ha producido el efecto (positivo o negativo), la métrica no es útil.
- **Accesible:** Los miembros del equipo deben de ser capaces de entender perfectamente lo que la métrica quiere decir, así que es mejor no utilizar fórmulas que intenten sintetizar conocimiento. Además, deberían ser accesibles a todo el equipo de forma que sean capaces de saber cómo están funcionando las cosas.
- **Auditable:** Los números o datos que arrojen las métricas deben ser consistentes con la realidad, no sólo entre ellos. Esto implica que debe ser fácil demostrar que la métrica representa datos auténticos y es, por tanto, sencillo auditar su credibilidad.

En este paso es muy importante escuchar al cliente. Por eso se utilizan experimentos *Split-Test* o *Test A/B*. Esta forma de medir es una de las más efectivas ya que permite describir

experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una de control y la otra variante (Ory Purhonen, 2012).

A modo de analogía, un claro ejemplo es el diseño de páginas web. En este caso, se crearían dos versiones (A y B) y se divide el tráfico de manera aleatoria para analizar cual ofrece mejores resultados.

3. Aprender

En esta fase del análisis aplicaremos el método Kaizen o también conocido como método de mejora continua. Este método afirma que tenemos que mejorar algo cada día, por lo tanto, nuestro proceso iterativo tiene que resultar en una mejora final del producto, optimizando al mismo tiempo el uso de recursos que utilizamos.

Por eso realizaremos un análisis exhaustivo de nuestras mediciones, elaborando un resumen con las conclusiones alcanzadas, permitiéndonos así fundamentar nuestra toma de decisiones en hechos objetivos, mejorando así nuestro producto o servicio.

Una vez se ha analizado la viabilidad de nuestro PMV y su aceptación por parte de los clientes, tenemos que decidir si perseverar, en caso de que los datos se muestren positivos, o pivotar si vemos que los resultados que estamos obteniendo no están en línea con lo que demanda el mercado. Este proceso es un ciclo continuo cuya finalidad es alcanzar el producto que mejor encaje entre nuestros potenciales clientes. (García, 2015)

2.2.3.5 Contabilidad de la innovación

Para mejorar los resultados y cuantificar la innovación es necesario enfocar cómo medir el progreso, establecer hitos y priorizar el trabajo. Todo esto requiere un nuevo tipo de contabilidad, diseñada para las *startups* y el tipo de personas que trabajan en ellas (García, 2015: 51).

Tras lanzar el PMV, el siguiente paso consiste en analizar cómo responde el mercado. Para ello, una de las claves es mantener un compromiso de iteración, esto implica cerrar el ciclo crear-medir-aprender y dar vueltas en él a la mayor velocidad posible.

La contabilidad de la innovación es un proceso sistemático por el que se comprueba si se está registrando progreso en lo relativo al aprendizaje validado, el cual es el conocimiento que adquieren los desarrolladores de un producto o servicio y que es utilizado posteriormente para introducir mejoras o desarrollar nuevos productos dentro de la organización (García, 2015: 60).

Una vez analizado el progreso efectuado, se estudian las desviaciones. Si son leves, se propondrán acciones controladas y sin grandes variaciones. Si las desviaciones son fuertes, se debe pivotar, ya que el producto no funciona tal y como se plantea en nuestra hipótesis.

Por lo tanto, el aprendizaje validado tiene una naturaleza independiente de las cifras de ventas del negocio, ya que este pone su foco en garantizar la satisfacción del cliente dentro de un equilibrio, buscando una sostenibilidad en el largo plazo.

2.2.4 Metodología

Tal y como hemos explicado anteriormente, la metodología *Lean startup* es una forma de abordar el lanzamiento de nuevos productos o servicios por medio del uso de una filosofía que encuentra sus pilares en el aprendizaje validado y en el círculo iterativo Construir-Medir-Aprender (Blank & Dorf, 2012; Blank, 2006).

La actividad fundamental de una empresa es, tal y como señala Eric Ries (2011), convertir las ideas en productos, medir cómo los clientes responden y saber si es necesario pivotar o perseverar. Por lo tanto, todos los procesos de un nuevo negocio exitoso deben estar orientados a acelerar ese bucle de retroalimentación.

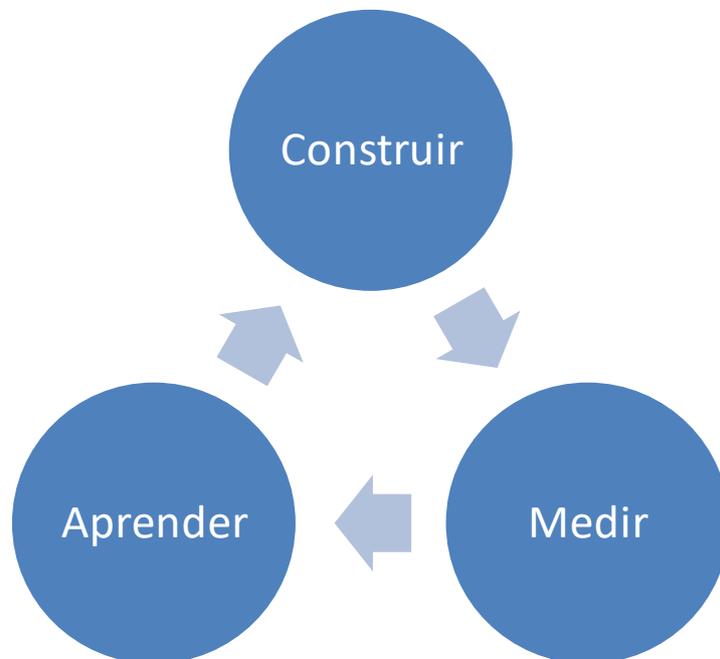
Pese a que *Lean startup* es una técnica que se puede aplicar a cualquier negocio que tenga como objetivo el lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado, encuentra sus orígenes en el mundo de las *Startups*, las cuales son “organizaciones temporales creadas para descubrir un modelo de negocio repetible, escalable y rentable” (Ries, 2011, p.37). Es decir, esta técnica nace como herramienta para proyectos en los que existe mucha incertidumbre con respecto a la validez de la propuesta que realiza la empresa al mercado y el valor que éste percibe de la misma.

A modo de analogía, Eric Ries nos ofrece una comparación muy aclaradora. Compara el modelo tradicional, basado en la creación de un plan de negocio a 5 años vista, con un viaje en cohete, directo, pero para nada flexible, mientras que la creación de un modelo de negocio utilizando metodología *Lean startup* es un viaje en coche, más lento, pero mucho más flexible.

Una vez comprendidas las características que hay detrás de esta nueva metodología de emprendimiento, vamos a entrar de lleno en su funcionamiento. Básicamente, cuando hablamos de *Lean startup* hacemos referencia al circuito iterativo Construir-Medir-Aprender, el cual es el núcleo central de la misma. En otras palabras, es un proceso iterativo que busca

transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este es un proceso iterativo que se repite de forma continuada tal y como podemos ver en la figura VIII.

Figura VIII.-Círculo iterativo Lean startup



Fuente: *Elaboración propia*

Podemos describir el algoritmo de actuación de esta metodología en cinco puntos básicos

2.2.4.1 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

El primer paso que tenemos que dar una vez encontrada la idea con la que queremos trabajar, es iniciar un proceso de prototipado, en el cual construiremos un modelo de negocio alrededor de la idea inicial. (Megías, 2013)

Este primer paso no es necesario hacerlo, pero es muy recomendable, ya que al final y al cabo, nos interesa conocer si nuestra idea, aparte de ser deseada por el mercado, es posible en función de los recursos de los que dispone la empresa.

Con la finalidad de ser rápidos y eficientes, utilizaremos la metodología “*Business model canvas*”, desarrollada en profundidad en el subapartado tres, u otra metodología similar. El objetivo es obtener de la manera más rápida posible una visión global de nuestro modelo de negocio.

2.2.4.2 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS DE CLIENTE/PROBLEMA

En la fase de validación de cliente, comprobamos si existe un mercado lo suficientemente grande y dispuesto a pagar por nuestro producto. No olvidemos que, nuestro modelo de negocio ha de ser viable, recurrente y escalable.

Una vez tenemos nuestro modelo de negocio bien definido, hemos de entrar por primera vez en el círculo iterativo que plantea Eric Ries, con la finalidad de validar nuestras hipótesis. En esta primera iteración no contamos con información validada sobre nuestros clientes y sobre el valor de nuestra solución, es por eso que, centraremos nuestro estudio en conocer quién es nuestro cliente y qué problema tiene.

Es decir, en este primer paso no vamos a contar con un PMV si no con una especie de estudio de mercado. La finalidad del mismo es comprobar, en función del interés de los participantes, si vale la pena seguir adelante con el modelo de negocio diseñado, o si, por el contrario, este no despierta ningún interés.

Es importante que centremos nuestra atención en la validación de las hipótesis relacionadas con el cliente y el problema que este tiene, ya que son las más importantes a la hora de conseguir que un proyecto tenga éxito comercial. Esta primera fase es crítica, si no somos honestos y objetivos con los resultados obtenidos, fracasaremos en las siguientes etapas.

Hipótesis Cliente: ¿Quién es nuestro cliente? Cuando hacemos referencia a esta hipótesis, estamos comprobando si nuestro potencial cliente, aquel que hemos definido previamente, tiene el problema o la necesidad que nuestra idea o modelo de negocio pretende solucionar, o si, por el contrario, no estamos enfocando correctamente nuestro cliente objetivo. En este apartado resulta muy interesante realizar un estudio sobre el perfil sociodemográfico del cliente, así como sus costumbres y características personales. (Megias, 2013)

Hipótesis Problema: ¿Qué problema tiene nuestro cliente? Cuando hacemos referencia a la hipótesis problema, tenemos que validar las características que tiene el mismo, es decir, si en realidad nuestros clientes tienen este problema, su tipología, motivación, frecuencia, contexto, nivel de frustración que les provoca el problema, impacto... (Megias, 2013)

En conclusión, este paso supone la validación de nuestro modelo de negocio, es decir, confirmar si nuestra solución tiene algún valor para nuestros clientes objetivos. Esto se consigue con una actitud proactiva, con un análisis objetivo y preciso del *feedback* que recibimos de los clientes sobre nuestra idea. Es importante señalar que en este paso aún no contamos con un PMV, si no que estamos lanzando una idea al mercado y viendo como este reacciona.

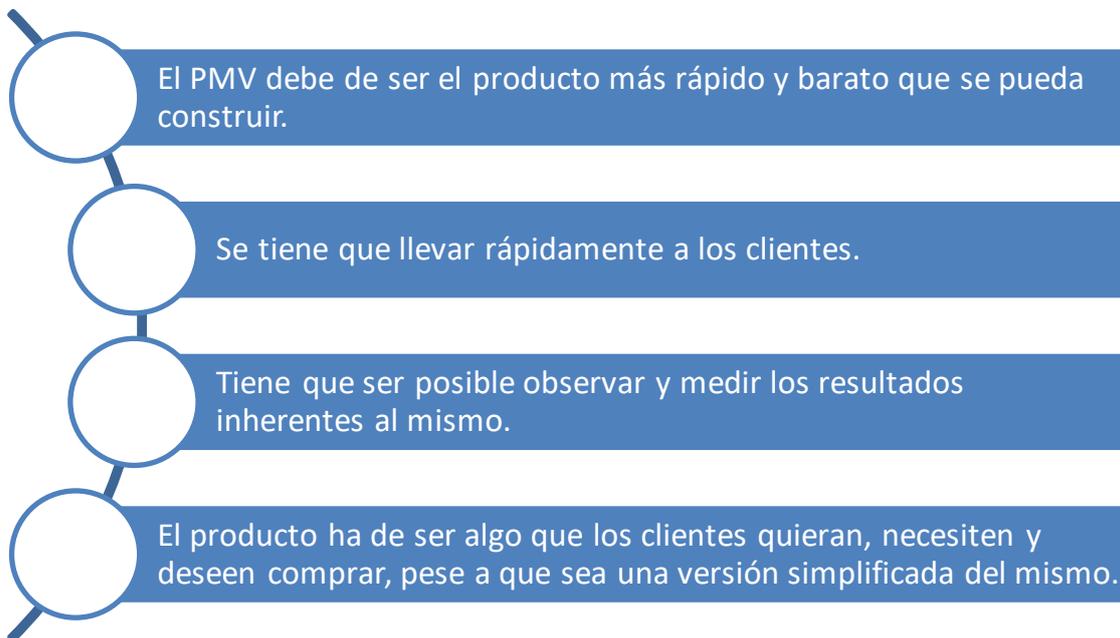
2.2.4.3 CREACIÓN DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

El siguiente paso a seguir, una vez hemos validado nuestras hipótesis cliente/problema y por lo tanto nuestro modelo de negocio, es crear un PMV. Según Eric Ries (2011), el PMV es la “versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger el máximo de aprendizaje validado de sus clientes con mínimo esfuerzo”, o lo que es lo mismo, la creación de un producto que nos habilite a realizar una vuelta en el ciclo Construir-Medir-Aprender con un esfuerzo mínimo y un tiempo de desarrollo corto.

Este proceso de experimentación es una herramienta que nos permite transformar las hipótesis iniciales en hechos corroborados, haciendo del aprendizaje validado nuestro pilar fundamental. Además, esta técnica busca enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, por medio del uso de prototipos o entrevistas, que acabarán por ayudarnos a formar un producto final adaptado a las necesidades reales de nuestros clientes. (López, 2013)

Cuando hablamos de un PMV, tenemos que conocer cuáles son sus principales características- Ver figura IX-:

Figura IX.-Principales características PMV



Fuente: Elaboración propia a partir de García (2015)

Pese a que en un principio la teoría *Lean startup* presenta muchas ventajas a la hora de lanzar un producto o servicio al mercado, también hay que asumir que no son todo bondades, también existen ciertos riesgos implícitos a este método que pueden resultar críticos si no son gestionados de una manera correcta. Algunos de los siguientes han de ser considerados previamente:

- **Cuestiones legales:** El desarrollo de un nuevo producto supone un importante gasto en I+D, por lo que suele ser habitual la protección de la tecnología por medio de patentes. Este proceso suele conllevar retrasos y complicaciones a la hora de llevar el producto final al mercado, debido al proceso legal implícito en la solicitud de este tipo de licencias. También suelen ser necesarios trámites administrativos y todo esto implica evaluar el riesgo de lanzar con rapidez y enfrentarse a una posible sanción o esperar a las correspondientes autorizaciones. (Flores, 2013)
- **Reacción de la competencia:** La principal problemática a la hora de gestionar la salida al mercado de nuestro producto, es el miedo a la copia por parte de la competencia. Si esta es capaz de copiar la idea en menos tiempo, nuestra empresa está avocada al fracaso. (Flores, 2013)
- **Imagen de marca:** Si ya existe una imagen de marca consolidada, lo mejor para minimizar este riesgo es lanzar el PMV bajo una marca diferente. (Flores, 2013:8)
- **Impacto en la moral del equipo:** Un fracaso del PMV podría minar la moral del equipo que trabaja en su desarrollo. Por ello es necesario un gran líder y una metodología clara de trabajo, que permita subsanar errores y adaptar el producto hasta hacerlo exitoso. (Flores, 2013:8)

También podemos encontrarnos en el caso de que no se deba utilizar este PMV, algo que exponen Brant Cooper y Patrick Vlaskovits (2013), en su artículo “Tres razones para no construir un Producto Mínimo viables y que son las siguientes:

- **Estás construyendo un producto de innovación incremental:** En este caso, nos encontramos en un entorno con incertidumbre reducida, con un problema bien entendido, en un mercado maduro. Si es así, en realidad tenemos muy poco que aprender creando el Producto Mínimo Viable, y nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a diferenciarnos de los productos establecidos.
- **No te importa desperdiciar recursos:** Si tienes grandes cantidades de tiempo y dinero, y no es un problema perder todo lo que arriesgas creando una versión completa del producto, entonces avanzar iterando con diferentes versiones del Producto Mínimo Viable no tiene sentido.
- **Ya has alcanzado el ajuste producto-mercado:** Si ya sabes que tu propuesta es aceptada por el mercado, lo que debes hacer no es seguir aprendiendo, sino lanzarte a vender y construir la empresa.

2.2.4.4 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS DE SOLUCIÓN

El siguiente paso consistirá en iterar nuestro PMV en el circuito Construir-Medir-Aprender hasta conseguir el producto final deseado. Este paso no se puede dar sin antes haber validado nuestro modelo de negocio y haber fabricado nuestro primer PMV.

Pese a que este proceso parece bastante lineal y sencillo, tenemos que estar seguros y ser honestos con el mismo. Es importante tener una base sólida sobre la que construir nuestro proyecto, esto implica haber analizado correctamente las necesidades reales de nuestros potenciales clientes, en la fase de validación de hipótesis cliente/problema. De lo contrario, no habremos sido capaces de evaluar correctamente las necesidades del cliente, acabando con una solución perfecta para una necesidad inexistente.

En definitiva, en este paso centramos todos nuestros esfuerzos en aprender cómo mejorar la solución que estamos ofreciendo al mercado. Es por eso que, este proceso de construcción a través de conocimiento validado resulta tan positivo para el desarrollo de nuevos productos.

Con la idea de clarificar la metodología *Lean startup*, ofrecemos una analogía sobre el PMV y el proceso hasta llegar al producto o servicio final. Podemos ver nuestro PMV como el núcleo de un planeta y las diferentes iteraciones como las distintas capas que rodean al mismo. Evidentemente, nuestro objetivo final es obtener un planeta habitable, pero, para conseguirlo, nuestra composición ha de ser la correcta o lo que es lo mismo, generar todas las condiciones necesarias para la supervivencia.

En caso de que nos demos cuenta de que no hemos llegado a la solución correcta que demanda el mercado, tan solo nos quedará la opción de pivotar.

2.2.4.5 PIVOTAR O PERSEVERAR

Una vez terminada cada iteración tenemos que hacer un análisis en conjunto de toda la información, analizando si estamos siguiendo el camino correcto y, por lo tanto, perseveramos, es decir, seguimos mejorando nuestro producto gracias al circuito iterativo Construir-Medir-Aprender, o si, por el contrario, si aparecen desviaciones y es necesario pivotar, replantear nuestro modelo de negocio y buscar una nueva alternativa para conseguir nuestros objetivos.

Pivotar consiste en establecer una corrección de la estrategia seguida con el producto, para comprobar una nueva hipótesis de su modelo de negocio o motor de crecimiento. Para pivotar es esencial que la hipótesis de partida esté perfectamente definida pues, cuando no lo está, es casi imposible reconocer que ésta ha fallado, requisito indispensable para decidir pivotar a una nueva hipótesis. (Flores, 2013:10)

Existen diez técnicas para pivotar (Flores, 2013:10):

1. **Zoom-in:** lo que era solo una parte o característica del producto se convierte en el producto completo. Por ejemplo, se comenzó lanzando un restaurante y posteriormente se vio que realmente lo que tenía éxito eran los cócteles que se pedían en la sobremesa, por lo que se reconvirtió a club de cócteles.
2. **Zoom-out:** lo que se consideraba el producto completo pasa a constituir solo una parte de un producto más complejo. Por ejemplo, una empresa de pizzas a domicilio decidió entregar muchos más productos a domicilio, puesto que su valor diferencial era la red de repartidores.
3. **Segmento de clientes:** el producto se mantiene, pero se cambia el público objetivo. Por ejemplo, una empresa que se dedicaba a llevar la contabilidad a PYMEs decidió enfocarse hacia ONGs, dado que su producto era mucho mejor aceptado por éstas, tenían mejor acceso al mercado potencial y menos competencia.
4. **Necesidades del cliente:** cambia la necesidad que el producto satisface. Por ejemplo, un fabricante de toallitas desmaquilladoras de papel pronto vio que cada vez más personas las usaban como pañuelos desechables, y reenfocó el producto a esta nueva necesidad.
5. **Plataforma:** se producen cambios en el modelo de producción o comercialización. Por ejemplo, un restaurante decidió quitar los camareros y convertirse en autoservicio.
6. **Arquitectura del negocio:** se pivota entre un modelo de márgenes altos y bajo volumen a uno de bajo margen y alto volumen.
7. **Captura de valor:** se modifica la forma en la que se obtienen ingresos por el producto. Por ejemplo, entre una tarifa fija y un modelo de pago por uso.
8. **Motor de crecimiento:** se cambia entre los tres esquemas básicos; pago, viral y pegajoso. Normalmente, lleva asociado un pivotado en la captura de valor.
9. **Canal:** se cambia la forma de llevar el producto al mercado, a través de un canal de ventas o distribución diferente.
10. **Tecnología:** se construye el mismo producto con una tecnología diferente.

2.2.5 Diferencias entre *Lean startup* y el enfoque tradicional

Lean startup es la metodología más utilizada a la hora de gestionar la salida al mercado de un nuevo producto o servicio, pero, no por ello es la única opción, ni la más eficiente y eficaz en determinados casos. Es por eso que vamos a analizar las ventajas y desventajas de la misma con respecto a un plan de negocio tradicional-ver tabla 6-. Estas técnicas son antagónicas en sus

principios, pero a la vez pueden ser un buen complemento entre ellas en determinadas situaciones.

Tabla 6.- Ventajas y desventajas de Lean startup vs plan de negocio

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mayor flexibilidad: <i>Lean startup</i> busca lanzar la idea al mercado tan pronto como sea posible mientras que el plan de negocio tiene un horizonte a más largo plazo	Mayor riesgo de copia: <i>Lean startup</i> busca lanzar el producto al mercado lo antes posible, aumentando las posibilidades de copia por parte de la competencia.
Mayor conocimiento del cliente: <i>Lean startup</i> toma decisiones en función del conocimiento que atesora sobre sus clientes.	Peor gestión de licencias y patentes: conflicto entre lanzar pronto el producto y esperar a la concesión.
Menor coste monetario en caso de fracaso: <i>Lean startup</i> sigue la filosofía de, en caso de fracasar, fracasar rápido y barato	Visión empresarial menos clara: el contacto con el mercado puede hacer que pivoteemos totalmente nuestro modelo de negocio.
Genera flujos monetarios más rápidamente al salir antes al mercado y todo esto con una inversión menor.	Menos extensible que el plan de negocio: <i>Lean startup</i> no acaba de encajar en algunos sectores si seguimos la teoría al pie de la letra.

Fuente: Elaboración propia

Estas son algunas de las ventajas y desventajas que podemos encontrarnos cuando comparamos estas metodologías tan dispares en su filosofía. En cualquiera de los casos, es importante señalar que no hay ninguna metodología mejor que otra, si no, situaciones en las que es más interesante aplicar una u otra o incluso las mejores técnicas de cada una. Al final y al cabo la elección de un método u otro es una cuestión subjetiva por parte del directivo, el cual tiene que tomar la decisión en función de las características específicas del problema. En el caso que nos concierne en este proyecto, orientado al canal online, es evidente que la filosofía *Lean startup* junto con *Business model canvas* tienen una gran sinergia y su integración es muy buena, tal y como veremos en el capítulo 3.

2.3 Estudio del arte sobre *business model canvas*

2.3.1 Antecedentes

Antes de que se inventara el lienzo *Canvas*, los planes de negocio tradicionales eran la herramienta más utilizada en el mundo empresarial a la hora de representar la idea o elementos de un proyecto. Eso sí, el contexto innovador y emprendedor en que hoy se desarrollan los

negocios, ha generado la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno, presentando una visión organizada de cualquier proyecto.

El modelo *Canvas* tiene su origen en la tesis doctoral de Osterwalder en el 2004, pero es en octubre del año 2000 cuando la empieza, coincidiendo con un momento de plena efervescencia del comercio electrónico y la denominada nueva economía. En ese momento, mucha gente de negocios y docentes creían firmemente que Internet cambiaría las reglas a la hora de hacer negocios e, incluso, que las teorías económicas y leyes quedarían obsoletas (Merrifield y Wood; 2000)

Pues bien, poco después de que *Alexander Osterwalder* comience su investigación, la burbuja de las punto com explota, dejando unas pérdidas millonarias en la bolsa americana y marginalizando el concepto de modelo de negocio, debido a su estrecha relación con esta nueva economía que ahora estaba en completo declive.

Pese a esto, Osterwalder se mantiene firme en su idea de crear una herramienta que permita describir, con precisión, el modelo de negocio de una compañía. Para conseguir esto, el primer paso que sigue es identificar las cuatro áreas principales de un modelo de negocio:

1. Producto
2. Cliente
3. Estructura interna
4. Aspectos financieros

Esta división viene influenciada por el trabajo “*Balanced Scorecard approach*” (Kaplan y Norton, 1992) y de la publicación “*All the Right Moves*” (Markides, 1999) en *Harvard Business School Press*. Como podemos observar en la tabla 7, la primera división que realiza Osterwalder es muy similar a la que realizan Kaplan y Norton en 1992 y a la de Markides en 1999.

Tabla 7.- Comparativa pilares modelo de negocio

<i>Business model canvas</i> (2004)	Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992)	Markides (Markides, 1999)
Producto	Innovación y aprendizaje	¿Qué?
Cliente	Perspectiva del cliente	¿Quién?
Estructura interna	Estructura interna	¿Cómo?
Aspectos financieros	Perspectiva financiera	

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2004)

Osterwalder, conocedor de que su investigación no aportaba nada nuevo a la literatura ya existente, decide dar un paso más allá. “No quiero quedarme en este nivel de baja granularidad y descripción”, es entonces cuando decide dividir los cuatro pilares del modelo de negocio en nueve bloques de construcción, tal y como podemos observar en la Tabla 8. Más adelante, en el subapartado 3, realizaremos el análisis descriptivo de todos los elementos del Lienzo *Canvas*.

Tabla 8.-Los nueve bloques del Lienzo Canvas

PILAR	BLOQUE EN CANVAS
Producto	Propuesta de valor
Clientes	Segmento de clientes
	Canal
	Relación
Estructura interna	Recursos Clave
	Actividades Clave
	Alianzas
Aspectos financieros	Flujos de ingresos
	Estructura de costes

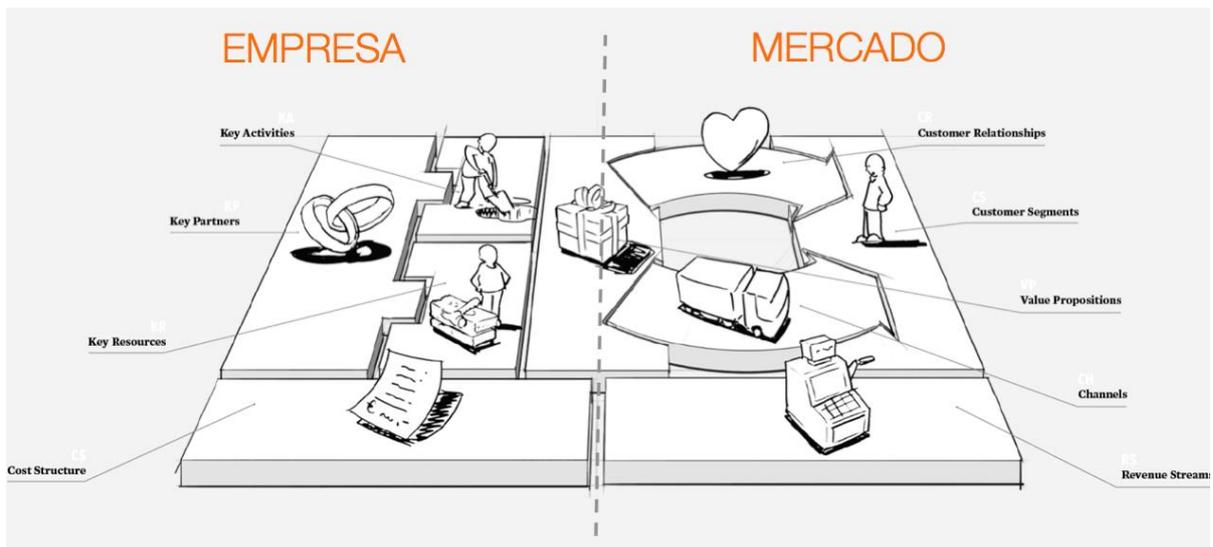
Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2004)

2.3.2 Concepto

Business model canvas es un lienzo de estrategia empresarial expuesto por primera vez en la tesis doctoral de su creador, *Alexander Osterwalder*, en el año 2004. Este trabajo académico es tutorizado por su profesor, *Yvves Pigneur*, quién también aparece como firmante en el libro que los dos sacan a la venta en el año 2010 y que se titula: “*Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”. La publicación de este libro amplifica la visibilidad de esta herramienta, convirtiéndola en un estándar para las empresas, debido a su popularidad, pero sobre todo a su funcionalidad.

Esta herramienta es verdaderamente simple de utilizar y los beneficios que se obtienen de la misma son muy grandes, entre otros, se estima que el 52% de los proyectos, fallan por problemas con el modelo de negocio. Es por ello por lo que resulta fundamental para cualquier empresa contar con una herramienta que permita identificar el modelo de negocio de la misma, analizando los elementos bloque por bloque y decidiendo si es necesario realizar cambios en alguno de estos, debido a un funcionamiento no correcto o que presente desviaciones importantes.

Figura X.-Lienzo Business model canvas



Fuente: *Extraído de javiermegias.com (2013)*

El lienzo *Canvas* se ha convertido en la manera más sencilla y popular de describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Como vemos en la figura X, el lienzo de modelo de negocio nos propone una estructura donde por un lado tenemos el mercado, la parte más complicada de gestionar, y, por otro lado, tenemos nuestra empresa, entorno, procesos y sus activos.

Algo que hay que tener en cuenta a la hora de analizar esta herramienta, es que la cantidad de literatura existente sobre este método es limitada. Esto es debido a la existencia de un trabajo tan extenso y correcto como es la tesis del propio Osterwalder y a la publicación años más tarde de su libro. Esta cantidad de material generada por el propio autor ha eclipsado en muchas ocasiones a publicaciones sobre esta herramienta, que en muchas ocasiones se han limitado a repetir las propias palabras del autor.

Sin embargo, existe el caso de un autor indio, llamado *Ash Maurya* y que ha ofrecido un paradigma de actuación conjunto entre la metodología *Lean startup* y el Lienzo *Canvas*. Lo ha denominado *Lean Canvas* y se encuentra reflejado en su libro "*Running Lean: How to iterate from plan A to a plan that Works.*". Esta nueva metodología propone otra organización del lienzo a través del uso de los principios *Lean startup*.

Una vez vistos los orígenes de esta herramienta, así como su situación actual y nuevas perspectivas, vamos a pasar a analizar de manera detallada, todos los elementos del Lienzo que propone Osterwalder.

2.3.3 Componentes de un modelo de negocio

En los siguientes subapartados vamos a realizar un análisis de los nueve elementos que componen el lienzo *BMC*. Tal y como hemos visto en la figura X, el lienzo se puede dividir en nueve bloques, cuatro son externos, es decir, aquellos que muestran como nos relacionamos con el mercado y los diferentes agentes y cuatro son internos, los que describen el funcionamiento endógeno de la empresa. Por último, el bloque de propuesta de valor se encuentra en una posición neutral. Este bloque muestra el resultado final de nuestra propuesta de valor como resultado de las actividades internas de la empresa, así como los medios utilizados para conectar y hacer llegar esta al cliente final, convirtiéndose, por tanto, en el bloque puente entre empresa y cliente.

Para realizar correctamente un *Canvas*, lo primero que tenemos que hacer es rellenar los módulos del lienzo de la parte derecha. Estos bloques hacen referencia a la parte externa de la compañía, el mercado. Este orden no es ningún capricho, la razón por la que se trabaja de esta manera es que primero se debe conocer y analizar el entorno en el que se opera o va a operar la empresa, identificando inicialmente el segmento de clientes objetivo, qué es lo que vas a ofrecerles, cómo a llegar a ellos, la relación que vas a mantener con los mismos y, por último, como van a pagarte. (Innokabi).

A continuación, vamos a exponer los nueve elementos que componen el Lienzo *Canvas* y su correspondiente descripción.

2.3.3.1 Segmentos de clientes

Empezaremos analizando el apartado referente a los segmentos de clientes, estos son la base de nuestro modelo de negocio, ya que son el grupo al que queremos hacer llegar nuestra propuesta de valor (Osterwalder, 2004)

En este bloque es necesario adoptar la postura más neutra posible, con la finalidad de juzgar correctamente a qué público nos vamos a dirigir, es decir, identificar correctamente nuestros segmentos de cliente.

Para completar este bloque es necesario hacerse las preguntas correctas sobre nuestro cliente, el fin es obtener la mayor cantidad de información sobre el mismo. Las preguntas básicas que tenemos que responder son las siguientes:

- ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes?
- ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?
- ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

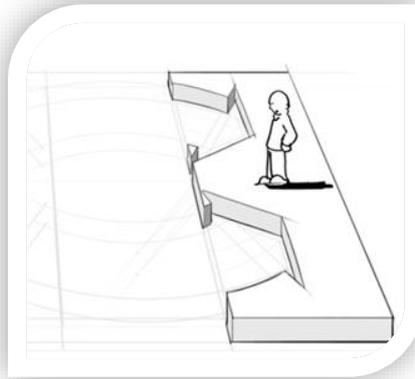
Esta parte de nuestro lienzo es la más importante de todas ya que es la más complicada de gestionar debido a la naturaleza exógena de la misma. Eso sí, esta información sobre nuestros clientes resulta de vital importancia para la empresa, ya que simplifica en gran medida su proceso de toma de decisión.

Aun así, debemos de conocer si nuestro producto o servicio está solucionando algún problema existente para el segmento de clientes seleccionado. Podría darse el caso en el que estemos preparando el lanzamiento de un producto para un segmento poblacional que nosotros consideramos como objetivo, adoptando la hipótesis de que van a estar interesados en nuestra solución y luego darnos cuenta de que no es así.

Con respecto a los diferentes tipos de segmentos de clientes, se incluyen los siguientes:

- **Mercado masivo:** Cuando hablamos de este tipo de segmentación estamos haciendo referencia a una nula segmentación por parte de la empresa, ya que la organización muestra una visión extremadamente amplia del tipo de clientes potenciales.
- **Nichos de mercado:** Hablar de segmentación de nicho es hablar de un tipo de cliente que busca que cumplan una necesidad muy específica con un producto o servicio con características especiales.
- **Segmentado:** Este tipo de segmentación lo utilizan empresas que aplican una segmentación adicional a los segmentos de clientes ya existentes. Es decir, se realiza una segmentación en función de indicadores sociodemográficos como el sexo, la edad y/o ingresos.
- **Diversificado:** La segmentación diversificada está indicada para negocios que sirven para múltiples segmentos de clientes con diferentes necesidades y características.
- **Plataforma múltiple:** Existen casos en los que las empresas sirven a segmentos de clientes mutuamente dependientes, esto quiere decir que han de solventar las necesidades de dos segmentos de clientes. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito proporcionará servicios a los titulares de las mismas, así como a los comerciantes que aceptan las tarjetas.

Figura XI.-Segmentos de clientes en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa consiste en la colección de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Osterwalder, 2004). Además, esta propuesta de valor es lo que la distingue de sus competidores. Por lo tanto, en este bloque hemos de representar la solución que ofrece nuestra empresa al problema del cliente, definiendo los elementos diferenciadores de la competencia -ver tabla 9- (Diana, 2015).

Tabla 9.- Elementos diferenciadores de la propuesta de valor

- Novedad	-Diseño
-Rendimiento	-Marca
-Personalización	-Precio
-Desempeño	-Accesibilidad y comodidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Diana, 2015.

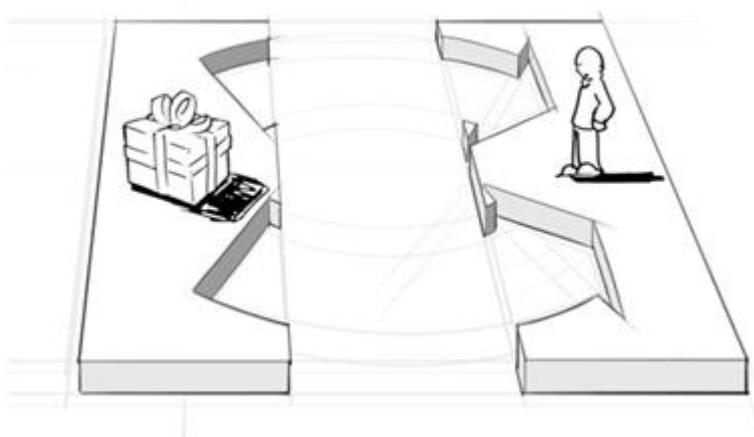
Para realizar una propuesta de valor correcta hemos de conocer las necesidades y problemas de los clientes. El ciclo de producción ha de empezar siempre con un análisis de las peticiones de los mismos, es por eso que, responder a las siguientes preguntas nos ayudará a formular correctamente nuestra propuesta de valor.

- ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
- ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?

Por lo tanto, para que una empresa consiga aportar valor al mercado ha de ser capaz de destacar en alguno o varios de los elementos que hemos mencionado anteriormente-ver tabla 9-, ya que

de otra forma no estará creando ningún valor para el mismo, fracasando en el proceso de adquirir ventaja competitiva respecto a sus competidores. Esta falta de valor convertirá a la empresa en un negocio marginal, destinado a seguir una estrategia de precios bajos y con poco nivel de innovación.

Figura XII.-Propuesta de valor en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.3 Canal

Una vez tenemos definida nuestra propuesta de valor, así como nuestro cliente objetivo, tenemos que decidir como entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes. Esta entrega se puede realizar gracias al uso de diferentes canales, en este trabajo hemos decidido utilizar como referencia los diecinueve canales que propone el libro *“TRACTION: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth”* (2014) de Justin Mares Gabriel Weinberg y que presentamos a continuación:

Tabla 10.- Canales según el libro "Traction"

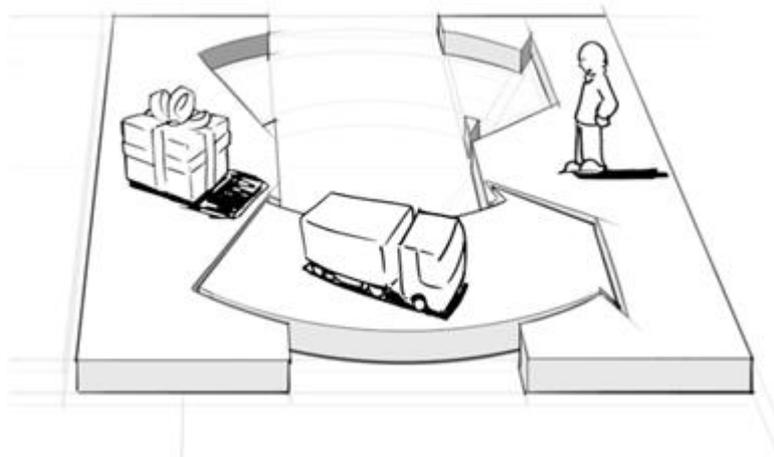
CANAL	DESCRIPCIÓN
VIRAL MARKETING	El marketing viral consistente en hacer crecer la base de clientes gracias a alentar a estos a atraer nuevos clientes. Básicamente, se es viral cuando cada usuario que adquieres trae al menos a un nuevo usuario, consiguiendo así un crecimiento exponencial.
PUBLIC RELATIONS (PR)	Las relaciones públicas son una actividad clave para que se hable de una compañía en revistas, periódicos, blogs y otros medios.
UNCONVENTIONAL PR	Este tipo de relaciones públicas implica hacer cualquier cosa que resulte en conseguir una gran cantidad de publicidad sin tener que hacer ningún esfuerzo para que se expanda, incluso si la publicidad es negativa

CANAL	DESCRIPCIÓN
SEARCH ENGINE MARKETING (SEM)	Este tipo de canal es exclusivamente online y se basa en el uso de anuncios de pago que se muestran en el buscador de Google.
SOCIAL AND DISPLAY ADS	Uso de publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, permite una segmentación muy eficaz y eficiente.
OFFLINE ADS	Este es un canal tradicional que utiliza principalmente anuncios en TV y radio, así como buzoneo y uso de paneles publicitarios.
SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO)	Posicionar nuestra página web en los motores de búsqueda para aparecer en los primeros lugares.
CONTENT MARKETING	Crear contenidos interesantes para los posibles compradores que les acaben llevando a realizar la compra. Es frecuente el uso de blogs, incluyendo materiales como guías, videos explicativos o <i>ebooks</i> descargables.
EMAIL MARKETING	Publicidad a través del correo electrónico, actualmente es la forma más efectiva de vender o reconectar con clientes, ya que estos se apuntan de manera voluntaria.
ENGINEERING AS MARKETING	Consiste en crear aplicaciones o herramientas que nos den a conocer.
TARGET MARKET BLOGS	Este canal es externo a la compañía y se fundamenta en el uso de <i>bloggers e influencers</i> con la finalidad de dar a conocer nuestro producto o servicio. Este tipo de publicidad es efectiva ya que no es intrusiva para el potencial cliente.
BUSINESS DEVELOPMENT (BD)	Es el proceso por el cual se establecen relaciones y acuerdos con otras compañías o startups con la finalidad de promover los productos y servicios de cada uno.
SALES	Este canal se basa en la venta directa y se centra en encontrar un cliente con unas características específicas con la finalidad de ofrecerle el producto o servicio.
AFFILIATE PROGRAMS	Los programas de afiliación son una forma de recompensar a los clientes que son capaces de atraer a nuevos clientes a la empresa. Existen dos formas de recompensar este tipo de acciones; la primera es asignando saldo para gastar dentro del servicio y la segunda es pagar por cada cliente nuevo que traen.
EXISTING PLATFORMS	Usar otras plataformas, especialmente en línea, para ayudar a promocionar tu producto. Un ejemplo de este tipo de canal o estrategia es el uso que ha hecho Spotify permitiendo compartir tu actividad en otras redes sociales.
TRADE SHOWS	Este canal es clásico y la idea es mostrar nuestros productos o servicios a clientes u otras compañías en ferias sectoriales.
OFFLINE EVENTS	Una alternativa al anterior canal es organizar un evento propio en el que ofrecer tu producto de una manera más personalizada.

CANAL	DESCRIPCIÓN
SPEAKING ENGAGEMENTS	Este caso difiere de los anteriores ya que consiste en dar una ponencia sobre un tema en el que eres experto y a la vez intentar publicitar de una manera poco intrusiva nuestro producto.
COMMUNITY BUILDING	La creación de una comunidad alrededor de una marca es una herramienta significativamente poderosa ya que sirve para conectar con nuestros clientes de una manera totalmente natural.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nathaniel Eliason (2015)

Figura XIII.-Canal en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.4 Relación

Según Osterwalder (2004), la relación es el tipo de conexión que la compañía establece entre ella y el cliente final. El objetivo de este bloque reside en la capacidad que tiene la empresa de relacionarse con nuevos clientes y al mismo tiempo, como gestiona la retención de los antiguos.

Este bloque es muy complicado de tangibilizar, pero es un elemento fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier compañía, es por eso que, es muy recomendable analizar qué tipo de relación queremos establecer, para ello utilizaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué relación mantendremos con nuestros clientes?
- ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos?

Para garantizar la supervivencia y el éxito de cualquier negocio, las empresas deben identificar el tipo de relación que quieren crear con sus segmentos de clientes, algunas de las posibilidades quedan reflejadas a continuación-ver tabla 11-:

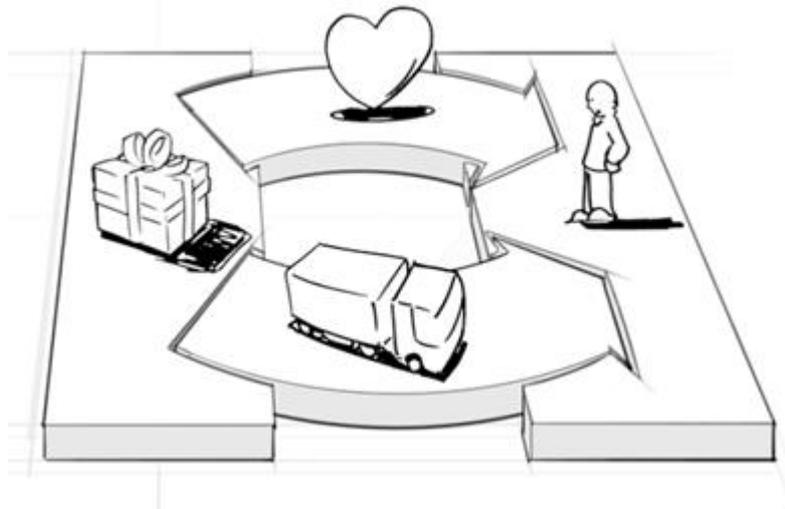
Tabla 11.- Tipos de relaciones empresa-cliente

TIPO	DESCRIPCIÓN
ASISTENCIA PERSONAL	Esta forma de relacionarse cumple con la fórmula tradicional de interacción empleado-cliente. Este tipo de relación es utilizada en la asistencia durante las ventas, en el servicio postventa o en ambas.
ASISTENCIA PERSONAL DEDICADO	Se asigna un representante de ventas para manejar todas las necesidades y preguntas de un conjunto especial de clientes.
AUTOSERVICIO	Interacción indirecta entre la empresa y los clientes. La organización proporciona las herramientas necesarias para los clientes a servirse a sí mismos con facilidad y eficacia.
SERVICIOS AUTOMATIZADOS	Sistema muy similar al autoservicio, pero más personalizado, ya que es capaz de identificar a los clientes individuales y sus preferencias. Esta forma de gestionar la relación se fundamenta en el uso de sugerencias automáticas en función del cliente y de sus gustos.
COMUNIDADES	Una comunidad permite una interacción directa entre los diferentes clientes y la empresa. Esta genera un escenario donde el conocimiento puede ser compartido y los problemas se resuelven entre los diferentes clientes.
CO-CREACIÓN	Se crea una relación personal a través de la entrada directa del cliente en el resultado final de los productos / servicios de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2010)

El tipo de relación que se establece depende de la naturaleza del negocio. Para un comercio electrónico las opciones más utilizadas son la creación de comunidades y procesos de co-creación, mientras que para un comercio físico la asistencia personal es la más común. Los servicios automatizados suelen utilizarse en restaurante de comida rápida.

Figura XIV.-Relación en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.5 Flujos de ingresos

La viabilidad de un negocio implica generar ingresos gracias a la venta o cesión temporal de nuestros productos o servicios. Según Osterwalder (2004), el flujo de ingresos mide la habilidad de una empresa para convertir el valor que ofrece a los clientes en dinero y flujos de efectivo. Este modelo de generar ingresos puede estar compuesto por diferentes flujos de ingresos con diferentes mecanismos de establecimientos de precios.

Existen diferentes maneras de generar flujos de ingresos, algunos de los más utilizados son los siguientes-ver tabla 12-:

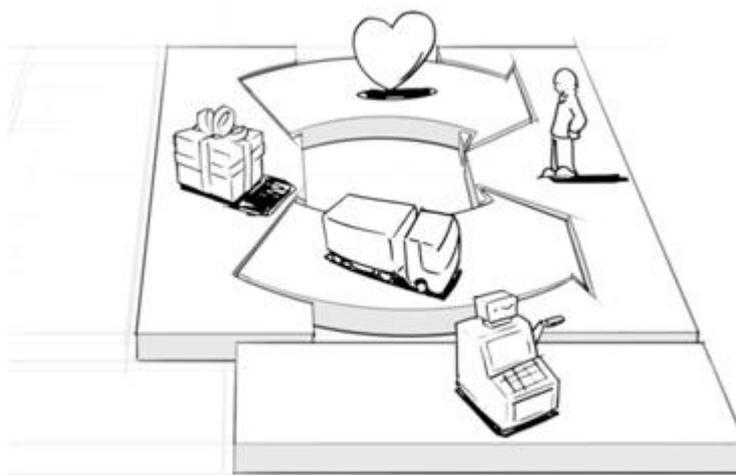
Tabla 12.- Modelos generación ingresos

MODELO	DESCRIPCIÓN
VENTA DIRECTA	La venta directa o venta de activos es la estrategia más común de generar ingresos, su funcionamiento es sencillo ya que se basa en la relación clásica de intercambio del derecho de propiedad de un bien físico a cambio de una contraprestación monetaria.
TARIFA DE USO	Este tipo de estrategia se basa en la recepción por parte de la empresa de flujos monetarios del cliente a cambio de ofrecerle un servicio particular y específico. Un ejemplo claro son las compañías de transporte.
TASAS DE SUSCRIPCIÓN	Esta forma de generar ingresos se basa en el desembolso monetario por parte del cliente a cambio de que la empresa le permita utilizar un servicio continuamente. Algunos ejemplos pueden ser la suscripción del servicio de <i>streaming</i> multimedia Netflix.

MODELO	DESCRIPCIÓN
PRÉSTAMO / LEASING / RENTING	Dar derecho exclusivo de un activo durante un período determinado de tiempo a cambio de un desembolso monetario.
LICENCIAS	Los ingresos son generados gracias a los flujos monetarios que tiene que entregar el usuario de la licencia al propietario de esta propiedad intelectual protegida.
HONORARIOS DE CORRETAJE	Ingresos generados por un servicio intermedio entre dos partes. Un ejemplo claro son las ventas realizadas por compañías inmobiliarias que median entre el constructor y el comprador final.
PUBLICIDAD	Una de las estrategias más populares hoy en día en compañías cuya actividad se centra en internet es generar ingresos a cambio de que terceros coloquen publicidad en su página web. Esta modalidad es muy popular entre periódicos digitales o servicios como <i>Youtube</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de Ostwerwalder (2010)

Figura XV.-Ingresos en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.6 Recursos Clave

Hasta ahora hemos centrado nuestro análisis en los elementos exógenos de la empresa, es decir, aquellos que no están relacionados estrictamente con la actividad de la misma, sino en cómo llevar nuestra propuesta de valor al mercado.

Empezamos por tanto el análisis de los elementos internos de la misma, que son el conjunto de actividades y recursos que necesitamos para poder crear nuestra propuesta de valor, la cual llevaremos al mercado posteriormente.

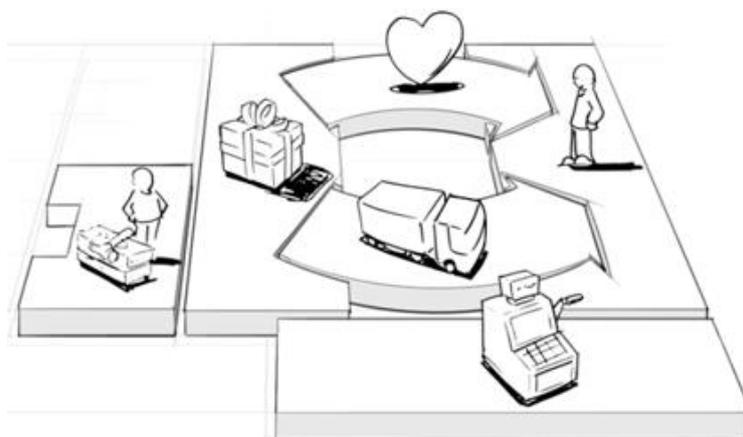
Los recursos clave son necesarios para crear valor y se consideran activos fundamentales de la empresa. Sin ellos la empresa no funcionaría correctamente y una correcta gestión de los mismos suele implicar la generación de ventajas competitivas. Existen cuatro tipos de recursos, tal y como podemos observar en la tabla 13.

Tabla 13.- Recursos clave

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
HUMANOS	Estos recursos forman el capital humano de una empresa, es decir, el conjunto de empleados que trabajan en la misma y sin los cuales no podría desarrollar su actividad. Algunos ejemplos son: ingenieros, vendedores, arquitectos, mensajeros, etc.
FÍSICOS O CAPITAL	Cualquier empresa necesita ciertos recursos físicos para llevar su actividad. Podemos mencionar los siguientes: Maquinaria, sistemas informáticos, vehículos, etc.
INTELECTUALES	Otro recurso muy importante dentro de una compañía son las propiedades intelectuales con las que cuenta la misma, estas van desde derechos de autor hasta patentes, licencias, listas de clientes, etc. En muchas empresas la actividad que realizan no podría llevarse a cabo sin una licencia o una patente.
FINANCIEROS	Pese a que no están directamente relacionados estrictamente con la actividad de la empresa, los recursos financieros son fundamentales en la actividad de una empresa. También es importante saber gestionar los recursos monetarios de carácter efectivo con los que cuente la empresa, para preservar la autonomía financiera de la misma.

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2010)

Figura XVI.-Recursos clave en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.7 Actividades Clave

Al mismo tiempo que las empresas disponen de recursos clave para su funcionamiento, para ser capaces de entregar la propuesta de valor, también debemos de llevar a cabo una serie de actividades clave. Normalmente, estas actividades están relacionadas con los procesos de producción y *marketing*, aunque no son las únicas y varían de empresa en empresa.

Por lo tanto, las actividades clave de una empresa serán las que respondan a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las actividades más importantes para tener éxito en la ejecución de la propuesta de valor? O, dicho de otra forma, ¿Cuáles son las actividades sin las cuales la propuesta de valor no existiría?

Las actividades clave más importantes en una organización son las siguientes (Anastasia,2015):

- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:** El departamento de investigación y desarrollo realiza una actividad clave en la empresa, ya que sirve de enlace con todas las demás funciones de la misma, desde la producción hasta la comercialización y ventas. Las funciones típicas de un departamento de investigación se mencionan a continuación:
 - **La investigación sobre nuevos productos:** Antes de empezar a fabricar un producto nuevo, debe de haberse realizado un proceso de investigación en el departamento de I+D, con la finalidad de definir el diseño del producto, los costes de producción esperados y cuánto tiempo se tardará en producirlo. Esta fase también implica conocer la cantidad de clientes que quieren o necesitan el producto.
 - **Actualizaciones de productos existentes:** El departamento de I+D no debe de centrar exclusivamente sus esfuerzos en desarrollar nuevos productos o tecnologías, sino que también debe de comprobar y actualizar los productos ya existentes, con la finalidad de mejorarlos y mantenerlos actualizados.
 - **Los controles de calidad:** Las empresas pueden utilizar a sus departamentos de I + D para llevar a cabo controles de calidad.
 - **Innovación:** El equipo de I + D también es responsable de mantener un ojo en las innovaciones y las nuevas tendencias en la industria, garantizando que su producto se mantiene actualizado.
- **PRODUCCIÓN:** La gestión de la producción consiste en una serie de actividades que se describen a continuación:
 - **Selección de productos y el diseño:** el primer paso es seleccionar el producto adecuado, así como el diseño que mejor encaje. Esta es una decisión crucial, ya que la combinación

del producto adecuado (propuesta de valor) y el diseño adecuado (actividades clave) dictará el éxito o el fracaso de la empresa.

- **Selección de proceso de producción:** esta etapa consiste en decidir cómo vamos a gestionar el proceso de producción, incluyendo selección de tecnología, maquinaria o sistema de gestión de inventario, entre otros.
- **Selección correcta de la capacidad de producción:** La gestión de la producción debe tener pleno conocimiento de la demanda esperada para el producto, estableciendo la capacidad de producción en función de la misma. Normalmente se utiliza el análisis del punto de equilibrio para predecir la capacidad.

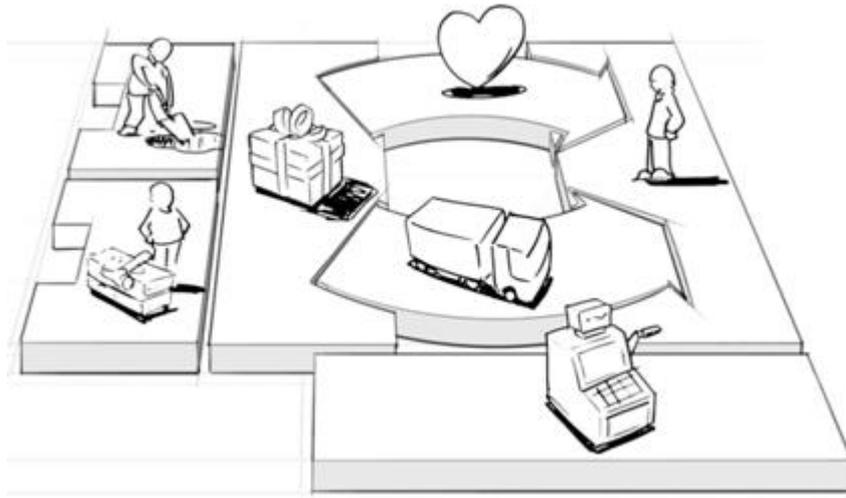
A parte de estas actividades mencionadas anteriormente, también podemos incluir otras actividades como la planificación de la producción, el control de la misma, el proceso de control de costes y calidad, gestión de inventario y mantenimiento y reposición de maquinaria.

- **MARKETING:** El departamento de *marketing* es responsable del crecimiento de la compañía gracias al uso de diferentes estrategias para publicitar los productos o servicios de la compañía y el valor que estos dan al cliente. Las actividades de este departamento se explican a continuación:
 - **Estrategia:** Establecer una estrategia de *marketing* para la empresa en función de sus objetivos y misiones generales para poder trabajar en función de unos objetivos claros y concisos.
 - **Estudio de mercado:** Conocer el mercado en el que la empresa está operando, incluyendo las fortalezas y debilidades del producto en función del cliente y de los potenciales competidores.
 - **Comunicaciones:** El equipo de *marketing* es responsable de hacerse cargo de toda la información que va a salir al mercado con respecto al producto.
 - **Soporte de Ventas:** Ayuda al equipo de ventas gracias a la elaboración de materiales promocionales para estos.
 - **Eventos:** La comercialización también es responsable de la organización y ejecución de eventos tales como seminarios, lanzamientos de productos, exposiciones, etc.
- **VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE:** Las ventas y el servicio de atención al cliente juegan un papel clave en la experiencia de compra de los clientes. Este departamento es clave para asegurar un crecimiento natural gracias a los clientes satisfechos que empiezan a correr la

voz sobre tu producto. Por el contrario, estos mismos clientes también puede ser verdaderamente influyentes en la opinión de otros si han sufrido una mala experiencia. Por lo tanto, es importante contar con un buen equipo que permita solventar estos y otros problemas. Las actividades principales que se desarrollan en este departamento son las siguientes:

- **Gestión de problemas:** Servicio al cliente representantes general entrar en acción cuando los clientes llaman en las quejas. La amplitud de su autoridad depende de la política de la empresa, pero su tarea principal es asegurar que cuando un cliente furioso llama, hacen todo, en el ámbito de su descripción de trabajo, para dejarlo contento o satisfecho cuando cuelga. Algunos representantes de los clientes tienen la facultad de resolver el problema en el lugar, proporcionando un reemplazo o devolver el dinero. Otros pueden actuar como guardianes que toman la información y luego dirigirlo a los departamentos pertinentes.
- **Ayudar en venta:** representantes del Cliente también se dependía para ayudar a aumentar las ventas de la organización. Pueden hacerlo por educar a los clientes sobre las propuestas de valor del producto ofrece. Otros pueden usar upselling diciendo a los clientes que llaman a actualizar sus servicios para mejorar la calidad.
- **Tareas de oficina:** algunas compañías pueden incluir tareas administrativas y de oficina dentro del ámbito de la función del representante de servicios al cliente. Así representantes pueden enrutar las llamadas a los departamentos de apoyo pertinentes, manteniendo un registro de cuentas de clientes incluyendo nuevos clientes y registrar cualquier cambio que pueda ocurrir en estas cuentas.
- **Trabajar con responsabilidades específicas:** aunque el espíritu general de la función sigue siendo la misma, los detalles pueden variar de acuerdo con el contexto de la organización y las realidades industriales que enfrenta la organización. Por lo tanto, un representante de servicios al cliente en una empresa de bienes de consumo puede ser responsable de una gran cuenta como Metro. Un representante de atención al cliente en un banco también puede estar haciendo algunos deberes que un cajero de banco por lo general lo hace como contar dinero, etc.

Figura XVII.-Actividades clave en lienzo BMC



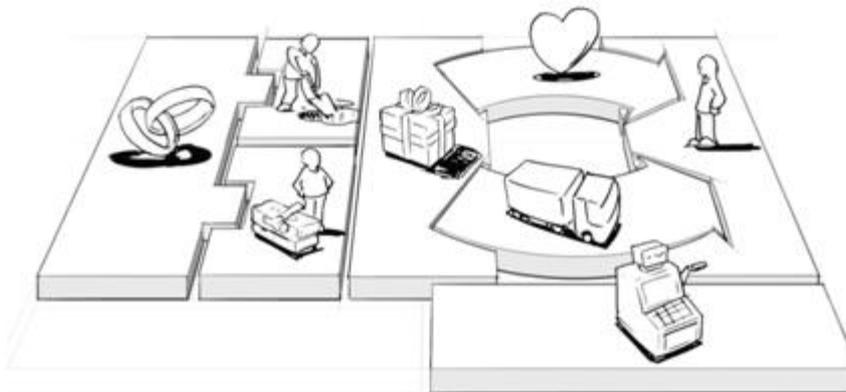
Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.8 Alianzas

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Figura XVIII.-Alianzas en lienzo BMC



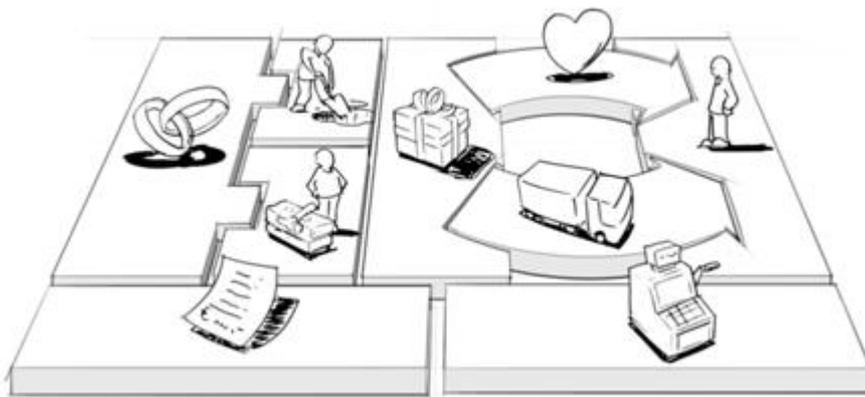
Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.3.9 Estructura de costes

En este caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta. (Diana,2015)

Figura XIX.-Estructura de costes en lienzo BMC



Fuente: Extraído de javiermegias.com (2013)

2.3.4 Herramientas para su implementación

Tal y como hemos comentado desde un primer momento, la herramienta principal del *Business model canvas* es precisamente el lienzo de modelo de negocio -ver figura XX -. El objetivo de este es representar de manera fiel el modelo de negocio de una empresa, de la forma más sencilla y simple posible para el gestor.

En este lienzo tendremos que plasmar los elementos más importantes de nuestra compañía y colocarlos debidamente en cada uno de los nueve bloques en los que se divide el lienzo, tal y como hemos descrito en el apartado anterior.

Es importante que seamos completamente objetivos en este proceso, ya que, de lo contrario, acabaremos representando un modelo de negocio no representativo de nuestra compañía, algo que puede derivar en una toma de decisiones incorrecta. Muchos emprendedores caen en el error de no ser sinceros con ellos mismos y acaban por hacer una representación ideal de su

empresa, algo que acaba por ser contraproducente y que retrasa el proceso de iteración si utilizamos esta herramienta junto a *Lean startup*.

En definitiva, *Business model canvas* es una herramienta simple pero extremadamente útil para cualquier tipo de compañía. El único condicionamiento que deben de cumplir los gestores es realizar el análisis de la manera más objetiva y realista posible, pues es el camino del éxito.

También es recomendable analizar bloque por bloque los elementos de la compañía, aportando nuevas ideas por medio de procesos de *brainstorming* o actividades de grupo. Además, también tenemos que ser conscientes de cuál es nuestro elemento diferenciador y actuar para mantenerlo o crear una nueva ventaja competitiva.

Figura XX.- Lienzo Canvas vacío



Fuente: Obtenido de Google imágenes

3 Lógica de integración de estas tres perspectivas y su aplicación al management

Una vez terminada la introducción teórica de cada una de las tres perspectivas objeto de estudio, el siguiente paso es analizar cómo se integran estas entre sí, o, en otras palabras, la sinergia que pueden llegar a desarrollar.

Para comprender como interactúan y complementan estas metodologías, es necesario entender el contexto sobre el que trabaja un comercio electrónico. Este canal de venta ha sufrido un crecimiento exponencial a nivel global en los últimos años, hecho que ha ayudado al desarrollo de infinidad de comercios, incrementando la competencia de manera brusca y convirtiéndolo en un medio extremadamente dinámico y propenso al cambio.

Esta tendencia al cambio continuo hace de esta disciplina un canal perfecto para aplicar el lienzo *Canvas* y, sobre todo, la metodología *Lean startup*. Afirmamos esto porque, tal y como señalamos en nuestra definición de *Lean startup*, esta metodología busca optimizar las probabilidades de éxito en el desarrollo y salida al mercado de un nuevo producto o servicio, haciendo uso del aprendizaje validado, la experimentación científica y la iteración.

Lo que queremos decir con esto es que, la utilización de la metodología *Lean startup*, sigue unos principios ágiles que encajan muy bien con las necesidades de los propietarios o desarrolladores de un comercio electrónico. Estos tienen la obligación de gestionar un comercio en un medio muy dinámico y con un crecimiento exponencial y *Lean startup* ofrece las herramientas necesarias para garantizar la supervivencia de la compañía, gracias al conocimiento del cliente por medio del aprendizaje validado y al círculo iterativo para crear o renovar la gama de productos óptima. En el caso del comercio electrónico, también podemos ver nuestra página web como un producto al que se puede aplicar la metodología.

Además, la metodología *Lean startup* basa el crecimiento de una compañía en la cantidad de aprendizaje validado que es capaz de obtener de sus clientes. Este conocimiento resulta mucho más sencillo de obtener en un medio electrónico, ya que cualquier acción o actividad del usuario queda registrada, permitiéndonos acumular información sobre nuestros clientes a través de todo tipo de indicadores, así como sus datos sociodemográficos y preferencias de compra.

Por el contrario, pese a que el lienzo *Canvas* es una herramienta muy útil para definir un modelo de negocio, no podemos concluir que exista una especial sinergia entre esta y el comercio electrónico. Esto es debido a que esta herramienta busca definir un modelo de negocio de manera gráfica y visual, algo que se consigue de igual forma tanto en un comercio electrónico

como en cualquier negocio físico. En cualquier caso, la simplicidad y sencillez del lienzo *Canvas* permite realizar muchas versiones modificadas de nuestro primer modelo de negocio de manera sencilla y simple, algo que no resultaría tan sencillo en un plan de negocio tradicional.

Por lo tanto, y a modo de resumen, podemos concluir que el comercio electrónico encuentra en la metodología *Lean startup* una herramienta hecha a medida. Esto es debido al gran valor que tienen los principios de *Agile development* y *Customer Development*, los dos presentes en la metodología y que permiten a la compañía tener un marco de actuación en un canal global, dinámico y con una competencia extrema.

Por el contrario, el lienzo *Canvas* no ofrece tantas ventajas al comercio electrónico, debido a su naturaleza enfocada en la representación visual de un modelo de negocio. En cambio, es verdaderamente útil en combinación con la metodología *Lean startup*, ya que es una forma muy sencilla de validar y representar un modelo de negocio en las primeras fases de la creación de un proyecto.

4 *Hawkers co*: estudio de caso

4.1 Introducción al caso

En este apartado vamos a centrarnos en el estudio del caso *Hawkers co*, una *startup* española con sede en Elche y que se dedica a la venta de gafas de sol a través de internet. Hemos decidido estudiar este caso porque es una empresa de gran éxito, cuyos primeros pasos tienen mucha relación con la metodología *Lean startup*.

Pese a que desde *Hawkers co* nunca se ha confirmado el uso de esta metodología, lo que es innegable es la gran similitud existente entre su historia y las herramientas y principios *Lean startup*. Sus humildes inicios, revendiendo gafas de sol de terceros como distribuidores oficiales, ha dado lugar con el tiempo a la creación de una marca propia y al diseño de campañas de colaboración con las principales empresas multinacionales.

Tal y como señala Francisco Pérez, directivo de la compañía, en una entrevista, *Hawkers* trabaja y toma sus decisiones en función de los datos, algo que ellos denominan como *data-driven management*, concepto muy similar al aprendizaje validado en *Lean startup*. Además, la naturaleza de esta compañía, dedicada exclusivamente a la venta y no a la fabricación, le han permitido desarrollar una gran ventaja competitiva en el ámbito del marketing digital, gestión de comunidades en redes sociales y el minado y análisis de los datos de sus clientes.

Otro punto que hemos tenido en cuenta es la similitud de su historia y sus etapas de crecimiento y desarrollo con el modelo de crecimiento que se puede esperar de una empresa que se guíe por los principios del círculo iterativo construir-medir-aprender, de la metodología *Lean startup*.

En definitiva, lo que pretendemos con este estudio, es analizar en profundidad la compañía, su historia, su modelo de negocio y la relación con la metodología *Lean startup*. Además, también realizaremos una representación visual del modelo de negocio de la compañía, gracias al uso del lienzo *Canvas*.

4.2 Historia

El nacimiento y posterior éxito de la compañía *Hawkers co* no es producto de la casualidad. Los fundadores de esta exitosa compañía ya poseían experiencia en el sector del comercio

electrónico antes de crear el suyo propio, ya que habían desarrollado diversos proyectos para terceros. A continuación, vamos a repasar los hitos más importantes en la historia de *Hawkers co* -Ver figura XXI-.

Figura XXI.-Hitos historia *Hawkers co*.



Fuente: *Elaboración propia*

Remontándonos al origen de la compañía, podemos decir que encuentra su punto de partida en el momento en el que los fundadores de la misma se conocen durante la participación, en el año 2011, en un programa para jóvenes emprendedores llamado “Yuzz”. Este programa es patrocinado actualmente por el Banco Santander y dirigido y coordinado por el Centro Internacional Santander Emprendimiento y que se autodefine de la siguiente manera en su página web oficial: “Vivero tecnológico de grandes ideas.”.

En este programa coinciden dos hermanos de Elche; David Moreno y Alejandro Moreno y dos amigos de Alicante, Pablo Sánchez e Iñaki Soriano, los cuales serán los posteriores socios fundadores de una de las startups más exitosas de nuestro país. A raíz de este programa, desarrollan de manera conjunta su primer proyecto, dentro del marco y tutorización del mismo.

La idea de este primer proyecto era la creación de una plataforma de comercio electrónico que permitiera un proceso de compra simplificado, pero que a la vez tuviera un aspecto visual muy llamativo. (Pedro Urquidi, 2015) Según afirma David Moreno en una de las entrevistas “Creíamos que los pocos que optaban por la funcionalidad sacrificaban el aspecto visual. Pensábamos que se podía hacer simple y bonito”.

Un año más tarde, en 2012, crean la web de compraventa de artículos de segunda mano, Saldum. Esta plataforma de e-commerce basada en el modelo C2C funciona a través de las redes sociales y obtiene sus beneficios a través de las comisiones procedentes de las operaciones que se realizan dentro de la misma. Es un sistema similar al que utiliza Wallapop en la actualidad y que está obteniendo unos resultados y crecimiento excepcionales. Por el contrario, Saldum nunca consiguió despegar debido a la falta de financiación y la incapacidad de generar tráfico.

Durante la aventura en Saldum, según Pablo Sánchez: “Necesitábamos dinero para invertir en publicidad y conseguir usuarios, así que empezamos a trabajar para otras empresas, haciendo comercios electrónicos. Vimos que hacíamos e-commerces en pocos días que en un mes ya facturaban más de lo que habíamos cobrado por hacerlo. Así que pensamos: ¿por qué no lanzar el nuestro propio? Y buscamos productos que tuviesen una salida fácil”.

Es en este momento cuando deciden entrar de lleno en el mundo del comercio electrónico. Tras valorar diversas opciones, acaban por decantarse por vender gafas de sol como distribuidor no oficial de Knockaround, una marca de gafas californiana. Empezaron con una inversión inicial de 300 euros, adquiriendo 27 gafas de sol y consiguen eventualmente escalar los pedidos hasta tal punto que se convirtieron en distribuidores oficiales de la marca en Europa.

Alcanzaron un volumen de ventas superior al de Knockaround en el mercado estadounidense, consiguiendo vender 250.000 unidades en el verano de 2012, rompiendo el stock de su proveedor durante mes y medio.

Este éxito lo consiguieron gracias a una brillante gestión de la inversión publicitaria en redes sociales. Utilizaron el poderoso pero primitivo sistema de segmentación y anuncios de Facebook, cuando aún estaban en sus primeras fases de desarrollo, pudiendo aprovecharse de una publicidad barata y eficaz.

Tras el gran éxito que tuvieron con Knockaround y aprovechando que su base de operaciones se encuentra en el centro neurálgico de la producción de calzado en España, Elche, crearon la compañía “*Miss Hamptons*”; tienda especializada en la venta de alpargatas de diseño. Este proyecto, creado en el año 2013 y que aún sigue en marcha, no obtuvo el alcance que se esperaba, ya que era un producto de nicho, aun así, se mantiene como una línea de negocio complementaria a la que se ha sumado la inclusión de gafas de sol.

Ese mismo año, tras la debilitación de las relaciones comerciales con Knockaround por discrepancias a la hora de conseguir mayor poder de decisión sobre el diseño y la calidad de las gafas, deciden crear su propia marca, *Hawkers co.*

El siguiente paso tras lanzarse al vacío con la creación de su propia compañía, es aliarse con Jorge Lorenzo, piloto español de Moto GP, al que ofrecen el 50% de la empresa a cambio de promocionar el producto.

Tras el lanzamiento oficial, el éxito no tarda en llegar y empieza un proceso de crecimiento y expansión del negocio, hasta el punto de que acaban cerrando un compromiso de patrocinio con los Ángeles Lakers, equipo de la NBA, siendo la primera empresa española en patrocinar un equipo de esta liga. Este patrocinio también sirve para terminar por completo las relaciones comerciales con Knockaround.

Tras romper relaciones con Knockaround y comprar de nuevo el 50% de la compañía a Jorge Lorenzo, *Hawkers* empieza su periodo de expansión imparable. En 2014, su primer año completo en el mercado, consiguen facturar 15 millones de euros, en 2015 triplican esa facturación hasta alcanzar los 40 millones de euros y en 2016 se han proyectado unas ventas por un montante de 70 millones de euros.

Además, en su proceso de crecimiento han adquirido a compañías rivales como *Northweek*, en el año 2016 y han creado otras como "*WolfNoir*" en el año 2014.

Otro de los puntos clave en el desarrollo de una *startup* es la financiación. En el caso de *Hawkers*, pese a la autosuficiencia de la que han disfrutado desde el momento cero según comenta Francisco Pérez: "Según los expertos, como startup somos una rara avis por ser rentables desde el día uno, por ser autosuficientes" han dado el visto bueno a la entrada de inversores, cerrando una ronda de financiación de 50 millones de euros y que, según fuentes no oficiales supone la compra de aproximadamente el 20% de la compañía, valorada entre los 200 y los 250 millones de euros.

Esta ronda de financiación, cerrada en octubre de 2016, se ha llevado a cabo gracias a la colaboración de los antiguos fundadores de Tuenti; Félix Ruiz y Hugo Arévalo que siempre han mantenido una estrecha relación con los fundadores de *Hawkers*, ya que, según comenta Francisco Pérez: "Disfrutamos de una relación de largo plazo con dos de los fundadores de Tuenti antes de que fueran nuestros inversores. Eran amigos de la casa, conocían muy bien la empresa, y tenían información privilegiada, ya que les contábamos todo lo que pensamos porque nos aportaban valor".

Félix y Hugo, viendo el increíble potencial de la compañía le cuentan la historia a Alejandro Betancourt, un inversor venezolano perteneciente al fondo de inversión *O'Hara Financial* y que se decide a invertir en la compañía junto con otros inversores particulares. La condición que imponen desde *Hawkers* es que se respete su idiosincrasia y que no se interfiera en su forma de

trabajar. Estas condiciones fueron aceptadas por los inversores que, según comenta Pérez: “Comprendieron nuestras ideas y nuestra forma de ver el negocio. Nos permitían seguir siendo libres”.

Y resulta bastante comprensible que siga siendo de esta forma, su forma de trabajar los ha llevado al éxito y no quieren perder esa libertad que les ha convertido en una compañía diferente y divertida. Según comenta Arévalo: “El *management* tiene que continuar como hasta ahora, ellos llevaron la facturación de cero a 70 millones en menos de tres años”.

Analizaremos seguidamente la política financiera de la compañía

4.3 Financiación

Tal y como hemos comentado en el segundo subapartado, *Hawkers* es una empresa totalmente autosuficiente, esto es algo propio de los negocios comerciales que externalizan totalmente su producción. Por eso mismo, *Hawkers* ha generado dinero desde el momento cero, permitiéndole adquirir una gran independencia financiera con el tiempo.

Gracias a esta disposición de capital, han sido capaces de mantener un ritmo de crecimiento realmente exponencial, pese a esto, para poder seguir con su proceso de expansión de una manera más relajada, han permitido la entrada de inversores por primera vez en su corta historia.

La realización de esta inyección de capital llega a buen puerto gracias a la intervención de Félix Ruiz y Hugo Arévalo, fundadores de Tuenti y amigos y personas de confianza de los fundadores de *Hawkers co*. Estos, conscientes del potencial de la compañía, se ponen en contacto con Alejandro Betancourt, empresario venezolano de su confianza y miembro del fondo de inversión O'hara. Tras unas cuantas conversaciones con inversores particulares, consiguen reunir los 50 millones de euros, obteniendo cerca del 20% de la compañía, elevando así su valor total de mercado sobre los 200 o 250 millones de euros.

Si bien es cierto que *Hawkers* acaba aceptando la oferta de los inversores, no era algo que tuvieran demasiado claro en ningún momento. Según Hugo Arévalo: “Ellos no sabían muy bien si querían hacer una ronda de inversión o no. Realmente no lo necesitaban. Tenían dinero suficiente para seguir creciendo”

Finalmente, acaban aceptando la propuesta con la condición de que los nuevos inversores respeten su forma de hacer las cosas, es decir, que la inversión de capital no afecte a la idiosincrasia reinante en la compañía. Su política empresarial, totalmente disruptiva y alejada del modelo tradicional les ha permitido llegar hasta donde están y es algo que cualquier inversor que quiera entrar en el capital de *Hawkers co* debe de respetar. En cualquier caso, será realmente complicado volver a ver una nueva inyección de capital en la compañía a corto o medio plazo.

Pese a que parece que el único motivo para aceptar la propuesta sea una cuestión de política empresarial, lo cierto es que *Hawkers* es consciente de la gran competencia existente en el sector de las gafas de sol, dominado durante muchos años de manera prácticamente monopolística por Luxottica, un conglomerado de empresas que incluye las marcas Ray-Ban, Persol o Oakley, entre otras. A sabiendas del gran poder que sigue atesorando este gigante de las gafas de sol, ha decidido acelerar su estrategia a largo plazo, reforzando su proceso de consolidación internacional en los principales países en los que se encuentra.

Para conseguir eso, según Arévalo, van a invertir ese dinero en contratar el mejor talento del mundo, buscando perfiles realmente variados que van desde expertos en analítica y sistemas, hasta empleados para producción y logística. Esta gran ambición es la que ha llevado a *Hawkers* a plantearse grandes objetivos de cara a los próximos años, con el objetivo de duplicar las ventas en 2017 y volver a hacerlo en 2018, motivo por el cual necesitan un equipo más grande y especializado que les permita conseguirlo.

4.4 *Hawkers* y la metodología *Lean startup*

Hawkers co nunca ha confirmado de manera oficial el uso de la metodología *Lean startup*, sin embargo, el modelo de crecimiento seguido por la compañía, coincide con el crecimiento teórico que debería de tener una organización que utiliza los principios *Lean startup*. Es decir, pasar por medio de la iteración y el conocimiento validado, de un producto mínimo viable a un producto terminado y con un alto grado de aceptación por parte del mercado.

Los inicios de la compañía, marcados por un producto de calidad modesta, sin gran repercusión mediática y con un conocimiento limitado del cliente, han derivado en la creación de una gran compañía, con un producto de gran calidad y con un excelente conocimiento de su cliente objetivo. Este proceso se ha fundamentado principalmente en el análisis de los datos de sus

clientes y en el uso innovador de la publicidad, realizando diversos experimentos y campañas virales para comprobar los gustos y preferencias de los clientes.

El gran punto que destacar y que relaciona en un mayor grado a *Hawkers co* con la metodología *Lean startup* es el aprendizaje validado. Tal y como dice Nasser Hantout, director de la estrategia de la compañía en redes sociales: “la base de nuestro trabajo se fundamenta en la prueba y error: ponderamos todas las variables que intervienen en la ecuación, trasteamos la mayor cantidad posible de combinaciones y mediante el análisis de los datos obtenidos tomamos un camino u otro. La cultura de nuestra empresa es muy *data-driven*, intentamos apoyar siempre nuestras tesis y decisiones en los datos que hay detrás de nuestras pruebas.”

Por lo tanto, pese a que tal y como hemos dicho antes, no existe una confirmación oficial por parte de la empresa de que se ha hecho uso de esta metodología, lo que queda patente es que los principios o trasfondo desde el que ha crecido la compañía, tiene los mismos patrones o principios que se presentan en la metodología *Lean startup*. Desde el proceso iterativo, basado en la prueba y error y la minimización de los gastos, hasta el análisis exhaustivo de los datos de los clientes. No queda duda de que estos factores han permitido el crecimiento de la compañía, dotándole de las herramientas y flexibilidad necesarias para la consecución de su éxito.

4.5 Análisis de los elementos estratégicos: Lienzo *Canvas*

El siguiente paso que daremos en nuestro análisis, es analizar el modelo de negocio actual de la compañía, con el objetivo de conocer su funcionamiento interno y la manera en que esta lleva su propuesta de valor al mercado. Este análisis lo haremos utilizando el lienzo de Osterwalder o también conocido como *Lienzo Canvas*. Esta plantilla de gestión estratégica nos sirve para conocer los elementos más importantes de un modelo de negocio -ver figura X-.

4.5.1 *Business model canvas*

4.5.1.1 *Segmentos de clientes*

Cuando hablamos sobre la segmentación de nuestros clientes, tenemos que hacer referencia a nuestro *buyer persona*, es decir, tenemos que realizar una representación semi-ficticia de nuestro potencial cliente, construida a partir de su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones.

Por lo tanto, cuando nos planteamos cual es el *buyer persona* de *Hawkers*, lo primero que nos viene a la cabeza es gente joven, activa en redes sociales, cercana a los 20 años y que le gusta divertirse y salir de fiesta pero que, a su vez, no dispone de un gran poder adquisitivo.

Pues bien, sobre el papel hemos acertado, ya que parte de los clientes de *Hawkers* tienen esas características, pero, lo que ocurre en realidad es que el público que más gafas compra, difiere de este *buyer persona* que hemos imaginado.

Sorprendentemente, la compañía centra su mayor número de ventas entre el segmento de personas con una edad comprendida entre los 28 y los 35 años. Este fenómeno ha sido descrito por los administradores en varias entrevistas y ellos mismos comentan que, esto se produce debido a la implantación de valores y actitudes en la marca. Es decir, cuando un cliente oye hablar de *Hawkers*, sabe que es una marca que representa juventud y una actitud disruptiva, así como cierta exclusividad.

¿Y cómo se relaciona todo esto con que el mayor número de clientes provenga de un segmento al que no estaban enfocando su publicidad? Pues bien, la gente un poco más mayor, que empieza a experimentar la vida adulta, se da cuenta de que quizás ha perdido esa chispa de ilusión, rebeldía y ganas de soñar que tenían cuando eran más jóvenes. Estos, ven en las gafas de sol un complemento que los identifica con esa forma de vida, así como la exclusividad que ofrece el producto al ser utilizado por famosos.

Al fin y al cabo, es un producto aspiracional, tanto para la gente joven como para la gente más mayor, es decir, hay una cierta interrelación entre estos dos segmentos. En el caso de la gente joven, porque ven en las gafas de sol un elemento de moda asociado con su actitud juvenil, mientras que la gente un poco más mayor compra el producto como una forma de sentirse más jóvenes, es decir, toman la decisión de compra influenciados en gran medida por los valores de la marca y no tanto por el producto en sí.

4.5.1.2 Propuesta de valor

Cuando hacemos referencia a la propuesta de valor, hablamos de la percepción que tienen los clientes de la utilidad de nuestra solución a un problema determinado.

Para entender la propuesta de valor que ofrece *Hawkers* al mercado, hay que entender el contexto del mismo antes de la aparición de la compañía. Este ha estado dominado durante muchos años por el conglomerado de empresas, Luxottica, esta compañía es dueña entre otras de Ray-ban, Persol o Oakley y tenía una cuota de mercado del 80%, es decir, una situación prácticamente monopolística.

El gran reto que se encuentra *Hawkers* a la hora de entrar en este mercado, no son barreras impuestas por la compañía, si no la creencia popular de que unas gafas de sol tienen que costar cien o doscientos euros para ser de calidad. Por lo tanto, la propuesta de *Hawkers* de vender gafas a un precio que se encuentra entre los 20 y los 40 euros, dificulta su índice de credibilidad entre ciertos segmentos poblacionales. En cualquier caso, como ellos mismos señalan, han llegado al mercado para cambiar esta injusta situación, ofreciendo un producto de calidad a un precio mucho más razonable.

Por lo tanto, y a modo de resumen, ofrecemos una tabla -ver tabla 14- donde explicamos detalladamente nuestra propuesta de valor para el mercado.

Tabla 14.- Propuesta de valor Hawkercs

PROPUESTA DE VALOR

¿Qué valor estamos entregando a los clientes? Ofrecemos gafas de sol de buena calidad y diseño a un precio asequible, junto con un conjunto de valores que lo convierten en un producto aspiracional.

¿Qué problema estamos solucionando? La poca competitividad existente en el sector hizo que se dispararon los precios, convirtiendo la compra de unas gafas de sol en un gran esfuerzo económico para el gran público.

¿Cómo lo solucionamos? Vender gafas de sol baratas a través de un canal que no controla Luxxotica, las redes sociales y el comercio electrónico. Todo esto apoyado por grandes campañas publicitarias que buscan crear un producto aspiracional y diluir las dudas sobre la calidad del producto.

Fuente: Elaboración propia

4.5.1.3 Canal

El siguiente punto por analizar es ver cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes, es decir, tenemos que elegir nuestro canal.

Por lo que respecta a *Hawkercs*, es una compañía que nace en el ecosistema de internet y, por tanto, la principal forma de mostrar su propuesta de valor a sus potenciales clientes ha sido desde un primer momento, el uso de las redes sociales, en especial Facebook, Twitter e Instagram. Para hacernos una idea de lo importante que han sido las redes sociales en el crecimiento de la compañía, hay que señalar el dato tan significativo que nos ofrece David Moreno en una entrevista: “Las redes sociales son nuestra principal vía de adquisición de

clientes con más del 90% del tráfico proveniente de las mismas, mientras que el restante es orgánico o proveniente de otras acciones”.

Por lo tanto, la importancia de las redes sociales ha sido realmente significativa a la hora de transmitir el mensaje con la propuesta de valor de la marca. Evidentemente, la captación de este tráfico, que ha ayudado al crecimiento exponencial de la compañía, ha sido consecuencia directa de una continua inversión en publicidad.

Pese a que las redes sociales han sido su principal fuente de captación de clientes, no hay que olvidar que no es la única herramienta disponible y a continuación, podemos ver como *Hawkers* no se centra exclusivamente en un canal, si no que utiliza diversos para relacionarse con sus clientes.

1. **Email marketing:** *Hawkers* utiliza este canal debido a que suele tener un ROI muy alto, ya que la gente se apunta libremente.
2. **Redes sociales:** Canal que mejor resultado ha aportado a la compañía, cerca del 90% del tráfico proviene del mismo. Además, *Hawkers* ha sabido moverse muy bien en redes sociales y ha sido capaz de crear una comunidad a su alrededor, sus miembros se hacen llamar *Hawkerianos* y centran su actividad en *Twitter*. Además, *Hawkers* también está presente por medio de colaboraciones en comunidades tan importantes como Forocoches.
3. **Marketing de contenidos:** Basado en crear contenidos interesantes para los posibles compradores que les acaben llevando a ventas, el claro ejemplo es su canal de *Youtube*, donde publican los anuncios de sus nuevos modelos.
4. **Publicidad y posicionamiento en buscadores,** por ejemplo, Adwords o Bing ads de Microsoft.
5. **Realización de ponencias:** Sin ir más lejos, David Moreno estuvo el año pasado dando una charla en la UPV.
6. **Realizar eventos y patrocinio de eventos deportivos:** *Hawkers* está presente en la mayoría de festivales y fiestas universitarias.
7. **Marketing viral:** Por ejemplo, la campaña que hicieron con el grupo *Aramon*, fingiendo que había un yeti en la estación de esquí. La noticia fue recogida tanto por medios nacionales como internacionales.
8. **Uso de influencers,** buscamos que el mensaje llegue al mayor número de personas posible, y esto se consigue gracias a la ayuda de terceros que enseñan nuestro producto

a sus fans. *Hawkers* tiene también un programa llamado *Hawkers Campus* en el que tratan de captar a jóvenes influyentes dentro de cada universidad.

9. **Desarrollo de negocio**, aprovechando el potencial de otras marcas para realizar colaboraciones como, por ejemplo, Mercedes Benz, BBVA, PayPal, Samsung, Ford o Diesel, para las que fabrican ediciones exclusivas

Además, hay que tener en cuenta que el plan de *Hawkers* es desembarcar a corto plazo en el formato tradicional, es decir, tienen planeado abrir tiendas físicas. Según comenta David Moreno: "La primera estará en España, eso seguro, será en Madrid o Barcelona. Y la siguiente en Estados Unidos, seguramente en Los Ángeles". En cuanto a las fechas, son bastante cercanas: "Vamos a intentar tener la primera antes de 2016. Va a ser difícil, pero a ver si lo conseguimos. Si no, a principios de 2017".

Por lo tanto, vemos como *Hawkers* sigue ampliando sus canales y pronto tendrán su propia tienda. Si bien es cierto, ya se pueden adquirir ciertos modelos en tiendas Pull and Bear, pertenecientes al grupo Inditex, con el que *Hawkers* tiene un acuerdo de colaboración.

4.5.1.4 Relación

Gestionar las relaciones con los clientes nunca es algo sencillo, y menos conseguir gestionar ésta a lo largo de los años. *Hawkers* utiliza principalmente las redes sociales para gestionar su relación empresa-cliente.

Utiliza Facebook e Instagram como sus canales más "serios" y en ellos se dedica principalmente a la promoción de sus productos, así como a responder comentarios sobre los mismos, de clientes o potenciales clientes. En cambio, Twitter es diferente, en este canal han conseguido crear una comunidad de usuarios alrededor de la marca, se hacen llamar *Hawkerianos* y, en general, son verdaderamente pasionales con la misma, es decir, los *community managers* han conseguido crear un "lovemark feeling" en sus clientes. Estos se sienten verdaderamente conectados con los valores, de carácter emocional, que propone la marca: provocación, optimismo, espíritu de superación, valentía, dinamismo, etc.

Además, hay que tener en cuenta que las gafas de sol que vende *Hawkers* son un producto de compra impulsiva y, por lo tanto, resulta más complicado mantener una relación con los clientes en el largo plazo. Es por ello que, para continuar con su crecimiento, y a pesar de tener una tasa de retorno cercana al 30%, utilizan la técnica del *retargeting*, que consiste en insertar un pixel o cookie al usuario que visita la web para que, en caso de que no compre, la publicidad de la marca le siga apareciendo en sus búsquedas en internet y diversas redes sociales. En otras palabras: perseguirle por internet hasta que acabe comprando.

Además de utilizar esta técnica, buscan usuarios parecidos para llegar a ellos también. “No sólo segmentamos en nuestros usuarios, sino que creamos nuevos clústeres basados en los que ya tenemos”, explica el responsable de desarrollo de negocio. “Reconocemos a clientes que se parecen a los que ya tenemos y buscamos nuevos a los que nunca hemos impactado. Así avanzamos mucho más rápido”.

En general, y a modo de resumen, vamos a mencionar brevemente las técnicas que utiliza *Hawkers* para captar y retener a sus clientes.

- **Captación de clientes:** Como hemos comentado, *Hawkers* hace mucha publicidad en redes sociales, captando el 90% de su tráfico en las mismas, así como gracias al uso de otros canales. Además, también lo consigue de manera orgánica gracias al posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) y las campañas virales que han realizado con éxito en Twitter y que les ha permitido obtener visibilidad a nivel nacional e internacional.
- **Retención de clientes:** Cuando hablamos sobre la retención de clientes, *Hawkers* no sigue ningún programa de fidelización, pero sí que hacen un gran esfuerzo en el uso del e-mail *marketing*, ofreciendo promociones especiales a clientes que ya han comprado. También utilizan la técnica del *retargeting* para captar tanto a viejos, como a nuevos clientes, por medio de banners publicitarios con imágenes llamativas y el uso de descuentos.

Por otro lado, podríamos señalar que una de las mejores herramientas para *Hawkers* a la hora de retener clientes, ha sido la creación de una comunidad de usuario en Twitter y la participación en comunidades como Forocoches, que actualmente es la más importante de habla hispana.

A modo de anécdota, una de las campañas de retención de clientes que más revuelo y beneficio trajo a *Hawkers*, fue cuando regalaron 20.000 gafas a clientes que se habían visto afectados por una rotura de stock durante un mes y medio.

Así pues, podemos encontrar diversas formas de relacionarnos con el cliente:

- **Directamente:** Interacción entre personas, como la que se da entre un vendedor y un cliente en un local comercial. Esta forma de relacionarse con el cliente no es utilizada de momento por *Hawkers*, pero pronto van a abrir sus primeras tiendas físicas y es por ello por lo que lo mencionamos.

- **Indirecta:** Esta forma de interactuar con nuestros clientes es la más utilizada por *Hawkers* y está relacionada con el uso de redes sociales y demás canales digitales.

4.5.1.5 *Flujos de ingresos*

Tal y como hemos visto en la Tabla 10, existen diversas modalidades en las que una compañía puede generar ingresos. Observando todas estas alternativas, resulta más que evidente que el modelo de negocio de *Hawkers* está basado en la venta directa.

La relación de intercambio tradicional es la más extendida y la única que encaja en el modelo de negocio de la empresa. En su caso, el proceso de compra es rápido y sencillo, para ayudar a mantener la naturaleza impulsiva del producto, una parte fundamental en el éxito de la compañía.

La plataforma de pago que utiliza *Hawkers* para todas sus transacciones es *PayPal*, la más extendida y conocida en el mundo del comercio electrónico. La gente que no disponga de cuenta en la plataforma, no tendrá la necesidad de crear una cuenta, pero el pago se realizará a través de la misma en cualquier caso.

4.5.1.6 *Recursos Clave*

El lienzo *Canvas* se puede dividir simétricamente en dos partes, en la parte de la izquierda tenemos todas las actividades que realiza la empresa, y en el lado de la derecha la estrategia del modelo de negocio, es decir, la manera en la que entrega su propuesta de valor al cliente.

Por lo tanto, una vez analizada la estrategia de la misma, vamos a realizar un análisis de las actividades, recursos clave, alianzas y estructura de costes.

Empezaremos analizando los recursos clave de la compañía, esto quiere decir, responder a la pregunta: ¿Cuáles son los recursos necesarios para concebir la propuesta de valor para ofrecer tu producto o servicio? Es decir, en definitiva, definir los recursos sin los cuales el modelo de negocio no tendría éxito.

Hemos realizado una clasificación de los recursos más importantes para la empresa, con el objetivo de ver cuáles son los más significativos o fundamentales.

Tabla 15.- Recursos Clave Hawkers

HUMANOS	FÍSICOS
-Ingenieros informáticos -Expertos en SEO y <i>marketing digital</i> -Community Managers -Creativos	-Oficinas -Centros logísticos -Servidores
INTELECTUALES	FINANCIEROS
-Licencias -Derechos de autor -Bases de datos de clientes	-Inversores

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, el recurso clave en el caso de *Hawkers* es su capital humano, ya que es donde se encuentra su factor diferenciador del resto de empresas, es decir, su ventaja competitiva.

Evidentemente, los recursos físicos e intelectuales tienen gran importancia dentro del correcto funcionamiento de la empresa, pero, en realidad, *Hawkers* ha conseguido su éxito gracias a su genial departamento de *marketing digital*, *community managers* y a su departamento creativo.

Por lo tanto, podemos concluir que, pese a que los recursos físicos o de capital, intelectuales y financieros son necesarios, no son más que recursos complementarios del extraordinario capital humano que tiene la empresa.

Como podemos ver, en el bloque financiero, hemos incluido como recurso a los inversores, ya que la inyección de capital de 50 millones de euros va a ayudar a la empresa a asegurar sus objetivos a largo plazo de una manera más segura y rápida.

4.5.1.7 Actividades Clave

Tras haber analizado el conjunto de recursos clave en el funcionamiento de la empresa, pasamos ahora a analizar cuáles son las actividades clave de la misma, es decir, aquellas en las que la empresa encuentra su ventaja competitiva.

En definitiva, se trata de responder a la siguiente cuestión: ¿Cuáles son las actividades más importantes para tener éxito en la ejecución de tu propuesta de valor? Dicho de otra forma, ¿cuáles son las actividades sin las cuales tu propuesta de valor no existe?

Por lo tanto, para aclarar cuáles son las actividades clave en el funcionamiento de la empresa, hemos realizado una lista donde encontramos estas actividades y las razones por las que son tan importantes dentro del conjunto de actividades que realiza la misma.

- **Marketing digital:** El conjunto de actividades que lleva a cabo *Hawkers* relacionadas con el *marketing digital* han sido su actividad más diferenciadora y, al mismo tiempo, la que más valor monetario ha aportado a la empresa.

Es en este campo donde han sabido ser realmente innovadores, aprovechado al máximo todas las herramientas disponibles. Si bien es cierto que no han sido rigurosos en la gestión del Big Data, hay que saber que su interpretación de los datos ha sido extraordinaria, permitiéndoles adquirir un conocimiento excepcional de sus clientes, algo muy útil en el proceso de toma de decisión de producto y estrategia.

- **Mantenimiento del sitio web:** Al centrar toda su actividad de venta en internet, es necesario que el departamento de informática controle todas las incidencias que puedan surgir con la plataforma, el servidor o la gestión de productos en catálogo a través de las bases de datos.
- **Logística:** Otra de las actividades importantes en cualquier comercio electrónico es la gestión de inventarios y logística. Es realmente importante garantizar los plazos de entrega y ser lo más eficiente y eficaz posible en la gestión de los pedidos para no sufrir roturas de stock.
- **Atención al cliente:** Un comercio electrónico tiene muchas ventajas con respecto al comercio tradicional, pero si existe una gran desventaja es que las malas opiniones se difunden por la red como la pólvora, es por eso que es importante ofrecer un buen servicio postventa, garantizando una solución rápida y cómoda a los clientes.
- **Captación de talento:** Una *startup* siempre tiene que pensar en su estrategia a largo plazo y *Hawkers* ha puesto gran énfasis en sus actividades de contratación de empleados. Buscan personal especializado proveniente de grandes *startups* tecnológicas, con la finalidad de obtener nuevos puntos de vista y seguir creciendo y siendo innovadores. Se centran sobre todo en conseguir especialistas en la gestión de Big Data y posicionamiento web.

4.5.1.8 Socios Clave

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que, complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

Pese a que existen diversos tipos de socios clave, en el modelo de negocio de *Hawkers* encontramos principalmente tres tipos: proveedores, alianzas estratégicas e *influencers*.

Proveedores: Cuando hablamos de proveedores hacemos referencia a empresas externas que nos ayudan de una forma u otra a elaborar y entregar un producto o servicio.

En el caso de *Hawkers*, cuenta con cuatro tipos de proveedores; los fabricantes de las gafas, la plataforma de venta del comercio electrónico, la logística y la plataforma de pago.

Tabla 16.- Proveedores *Hawkers co*

PROVEEDORES	
Fabricante	Tal y como hemos mencionado varias veces, <i>Hawkers</i> se dedica exclusivamente a la venta de gafas, es decir, no produce los productos que vende. Esta tarea está subcontratada a una fábrica en China que se dedica a fabricar las monturas de las gafas y a colocar los cristales provenientes de una empresa de óptica con sede en Alemania.
Plataforma de venta e-commerce	En el caso de <i>Hawkers</i> , la plataforma que han elegido es <i>Shopify</i> , a la que pagan por utilizar sus servicios. Este proveedor es extremadamente importante, ya que la página web recibe una gran cantidad de tráfico en horas punta y promociones. Cada segundo que la web no está disponible, la compañía pierde mucho dinero, es por eso que, necesitan un buen proveedor de <i>hosting</i> , así como una plataforma estable. Estos dos servicios están incluidos en la plataforma <i>Shopify</i> .
Logística	Como cualquier empresa, el servicio de reparto está también totalmente externalizado. <i>Hawkers</i> trabaja con diversas compañías de transporte, según el país en el que opera, siendo <i>Zeleris</i> su proveedor en España.
Plataforma de pago	<i>Hawkers co</i> tiene un acuerdo de colaboración con la plataforma <i>PayPal</i> para gestionar todos los cobros por ventas.

Fuente: Elaboración propia

Alianzas estratégicas: Estos tipos de alianzas se llevan a cabo entre empresas que no son competidoras, es decir, que trabajan en diferentes sectores. Esta práctica es una herramienta que ofrece beneficios a las dos compañías, así como el cliente final.

Hawkers ha utilizado mucho estas alianzas, tanto en momentos puntuales como a la hora de establecer alianzas a más largo plazo, como por ejemplo con el Banco BBVA, dónde ahora la cuenta para la gente joven lleva también su nombre: *Blue&Hawkers*.

Algunos otros ejemplos los podemos encontrar en la Tabla 17:

Tabla 17.- Alianzas estratégicas Hawkers

ALIANZAS ESTRATÉGICAS
Paypal
Los Angeles Lakers
Pachá
Ford
El Ganso
Lotto
Mercedes Benz

Fuente: Elaboración propia

Influencers y gente famosa: Hawkers es una empresa que se ha caracterizado desde un primer momento por el uso de gente famosa e *influencers* en sus colaboraciones. Desde Paula Echevarría, Messi o Jorge Lorenzo, hasta Andrés Velencoso o Marc Bartra.

La gran relevancia que ha alcanzado la marca hoy en día es, en gran parte, gracias a la asociación que ha tenido con personajes influyentes, logro que les ha permitido aumentar su estatus y conseguir, aparte de credibilidad, visibilidad.

La unión con estos socios clave ha permitido el crecimiento exponencial de la compañía, consiguiendo adquirir esa aura aspiracional, al mismo tiempo que desterraban el estigma sobre la falta de calidad de sus productos.

Por lo tanto, podemos decir que estos socios han sido verdaderamente influyentes en el éxito de la marca. La política de la empresa en sus colaboraciones la conocemos, gracias a su director de estrategia en redes sociales, Nasser Hantout: “A medida que crecemos, el criterio de selección es más amplio y depende qué tipo de colaboración estemos realizando, puede ser en base a *engagement*, a afinidad con los valores de la marca, y muchas veces nos dejamos llevar por la intuición y hacemos colaboraciones con gente que aún no es “*influencer*” pero al que le vemos potencial.”

4.5.1.9 Estructura de costes

Cuando hacemos referencia a las clases de estructuras comerciales existentes, podemos observar dos grandes bloques, las estructuras enfocadas en el coste o *cost-driven*, cuyo modelo de negocio se centra en minimizar los costos y eliminar cualquier adorno posible, y las estructuras enfocadas en el valor o *value-driven*, que tienen una menor preocupación por el coste y cuyo modelo de negocio se centra en la creación de valor para sus productos y servicios.

Evidentemente, no resulta complicado, una vez conocidas las dos estructuras, clasificar a Hawkers como una empresa *value-driven*, es decir, una empresa que se guía más por la creación de valor para sus productos, que por los costes en los que incurre. En cualquiera de los casos,

Hawkers tiene algunos elementos propios del *cost-driven*, así que podríamos clasificarlo incluso como un híbrido.

Características de la estructura de costos:

- **Costos fijos:** Cuando hacemos referencia a los costos fijos, estamos hablando principalmente de los salarios y rentas que pagamos de manera continuada y sin una gran variabilidad en sus montantes.
- **Costos Variables:** Estos costos en cambio, varían dependiendo de la cantidad de producción de bienes o servicios. En el caso de *Hawkers*, los principales gastos variables son las partidas pertenecientes a la producción de las gafas de sol y del gasto en publicidad.

Economías de escala: El gran volumen de ventas que tiene la empresa les permite adquirir economía de escala, es decir, al producir tanta cantidad de producto, acaban por reducir el precio unitario de fabricación.

4.6 Conclusiones caso *Hawkers co*

En este último punto del apartado, vamos a realizar una recopilación de los factores que más han influido en el éxito de la compañía. Con este punto buscamos ofrecer un resumen del caso, haciendo hincapié en los elementos más importantes y diferenciales de la compañía. Para ello, utilizaremos el Lienzo *Canvas* -ver figura XXII - y que nos servirá para plasmar los elementos más importantes de cada bloque.

Figura XXII.-Lienzo Canvas de la empresa Hawkers co



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, una vez realizada la representación en el Lienzo *Canvas*, es momento de analizar los factores que más han contribuido al éxito de la compañía.

El éxito de *Hawkers co* no es producto de la casualidad o de la suerte, es el fruto de un trabajo excepcional e innovador en el área del marketing digital y creación de imagen de marca. Todo esto dentro del ámbito del comercio electrónico y gracias principalmente al uso de las redes sociales.

A pesar de esto, muchos emprendedores hacen referencia a un décimo bloque en el lienzo, el factor suerte, estar en el momento justo en el lugar correcto. Pues bien, *Hawkers co* entró en el mercado cuando la publicidad en redes sociales era verdaderamente barata, es decir, en los inicios de las plataformas publicitarias de Facebook y Twitter, algo que ayudó a su crecimiento. Sin embargo, la utilización de las redes sociales como canal de venta, fue algo innovador y les permitió acceder a un mercado inaccesible de otra forma. Hay que recordar que Luxottica controlaba prácticamente el 80% de la distribución física de gafas de sol, algo que suponía una gran barrera de entrada para nuevos competidores.

La utilización de esta publicidad en redes sociales es un elemento muy importante en el éxito de la compañía, pero es un elemento de carácter no diferencial por sí solo. El verdadero valor diferenciador de la compañía se encuentra en su capital humano y, en especial, los departamentos creativos, de estrategia en redes sociales y análisis y minado de datos. Estos han

sido los encargados de intentar comprender y llegar a la mente del cliente, a través de la interacción con los mismos en redes sociales y a la creación de innovadoras campañas publicitarias, siempre buscando la máxima eficacia y eficiencia, minimizando el gasto y maximizando el conocimiento sobre el cliente, es decir, conocimiento validado.

Para amplificar el efecto de estas campañas, *Hawkers* ha utilizado la imagen de diversos personajes famosos e *influencers*. Estos han ayudado en gran medida a potenciar la imagen de marca, el aura aspiracional y la sensación de que las gafas de sol que vas a recibir en casa cumplen con todos los estándares de calidad.

Y es precisamente la creación de esta imagen de marca, con valores juveniles y disruptivos, lo que ha permitido a la compañía establecer alianzas estratégicas con empresas multinacionales, que ven en *Hawkers* un canal perfecto para dirigirse a un público más joven. Haciendo referencia por última vez a la imagen de marca, la frase más reconocible y repetida por los directivos de la compañía es la siguiente: “El producto no es la marca, la marca es el producto”.

Estos elementos inherentes a la marca han servido para atraer indirectamente a otros segmentos de clientela, de hecho, estos valores juveniles han tenido la mayor aceptación entre el público comprendido entre los 28 y los 35 años, convirtiéndose en el segmento que más compras efectúa en la tienda.

Al final y al cabo, el éxito es la combinación de un producto de calidad y carácter aspiracional, un precio ajustado en comparación con la competencia, una web simple y campañas publicitarias correctamente segmentadas y enfocadas al público que mejor resultado ofrece, todo esto apoyado por un gran conocimiento del cliente.

5 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de investigación y el análisis del caso *Hawkers co*, es momento de ofrecer las conclusiones alcanzadas con la realización de este proyecto, con el cual hemos podido alcanzar todos los objetivos marcados previamente.

La realización de este trabajo de fin de grado ha sido un gran reto a nivel personal y me ha servido para comprender mejor el funcionamiento del comercio electrónico, en especial, la creación de empresas en este medio. Todo esto, por medio de la utilización de metodologías y herramientas empresariales modernas, como son *Lean startup* y *Business model canvas*.

La realización del estado del arte me ha permitido profundizar mucho más en cada una de las tres perspectivas, consiguiendo aportarme el trasfondo teórico necesario para realizar un análisis más detallado del caso *Hawkers co*.

Respecto al comercio electrónico, considero que hemos mostrado el gran potencial de este medio, exponiendo tanto las grandes perspectivas de futuro, como su evolución desde los sistemas más rudimentarios. Además, hemos ido un paso más allá y hemos ofrecido una nueva definición de elaboración propia. También hemos tratado su inseparable relación con el marketing digital y expuesto las principales herramientas de implementación.

Por lo que respecta a la metodología *Lean startup* y a *Business model canvas*, hemos conseguido describir su funcionamiento de la manera más simple y detallada posible, exponiendo los motivos por los que se han convertido en un estándar a la hora de generar nuevos modelos de negocio, productos y servicios.

Además, siempre hemos buscado la comparación con el plan de negocios tradicional, siendo completamente objetivos y viendo dónde puede funcionar mejor una metodología u otra. Al final, concluimos que la metodología *Lean startup* suele ser más aconsejable para proyectos de pequeña/mediana escala, mientras que para empresas que requieran inversiones muy grandes, como las pertenecientes al sector aeroespacial o naval, se recomiendan planes de ejecución a largo plazo.

Aun así, consideramos que la combinación de la metodología *Lean startup* con el Lienzo *Canvas* resultan una combinación muy eficiente para empresas que centran su actividad en un medio tan global y dinámico como Internet.

Para finalizar, la conclusión más valiosa para el autor es la de no ver una metodología como dogma, si no como una herramienta más o menos adecuada para un proyecto determinado. Sin ir más lejos, hace unas décadas, el plan de negocios tradicional era algo indispensable para

cualquier compañía y no seguirlo era sinónimo de no hacer bien las cosas. Actualmente, conocemos las bondades y defectos tanto de *Lean startup* como de *Business model canvas* pero, si algo es innegable, es que probablemente en unos años, estas metodologías empiecen a ser reemplazadas por otras más completas o eficaces.

A lo que queremos llegar con esto, es que el emprendedor ha de saber ser lo más objetivo posible en cualquier tipo de decisión, y no dejarse influenciar por la metodología de moda. Un verdadero emprendedor, buscará una nueva forma de hacer las cosas, más eficiente y eficaz que el anterior y no por ello estrictamente mejor.

6 Bibliografía

PUNTO 2.1. COMERCIO ELECTRÓNICO

- Carlos Serrano, Luis Alberto Fabra y Emma Lobera (1996). *Planificación de Sistemas de Información en la Empresa: El Intercambio Electrónico de Datos (EDI)*. Universidad de Zaragoza
- Antonio Fernández Portillo (2016). Tesis: *Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital*.
- Antonio Fernández Portillo (2015) Trabajo Final Master: *Comercio electrónico (e-commerce): aproximación bibliométrica y económica*.
- Alonso, A. B. (2005). *Comercio Electrónico, fundamentos y estado actual*. Ed. Dykison. Madrid.
- Laura Adán Soto (2017) Trabajo de Final de Grado: *El nuevo paradigma de la comunicación digital: Relación entre marcas y consumidores a través de Internet*.
- INE (2013): *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas 2015-2016*, Instituto Nacional de Estadística
- Janita, M. S. & Miranda, F. J. (2014). *e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción*. *Universia Business Review*, 2(42), 110-125.
- Hurtado, M. A. (2013). *Comercio Electrónico Extremeño: Estudio Cualitativo (2006) Y Cuantitativo de Websites Empresariales (2003-2007 y 2011)*. Departamento de Información y Comunicación. Universidad de Extremadura. Badajoz
- Lemus, J. M. & Barreto, M. S. (2008). Trabajo de Final de Grado: *e-business: un nuevo enfoque de competitividad para las organizaciones*.
- The Economist.com (2013) *E-commerce in China: "The Alibaba phenomenon"* <http://www.economist.com/news/leaders/21573981-chinas-e-commerce-giant-could-generate-enormous-wealth-provided-countrys-rulers-leave-it> [Consulta: julio de 2017]
- Jerom (2017) *Comparativa de las 5 plataformas de e-commerce más conocidas*. <https://www.diligent.es/comparativa-de-las-5-plataformas-de-e-commerce-mas-conocidas/> [Consulta: julio de 2017]
- Aheadworks.com (2016) estudio: *Magento 2 Contributes to the Global Ecommerce Platforms Market* <https://blog.aheadworks.com/Magento-2-contributes-to-the-global-ecommerce-platforms-market/> [Consulta: julio de 2017]

- Alexa, 2017. *Informe principales páginas web y su tráfico*. <http://www.alexa.com/topsites> [Consulta: julio de 2017]
- Inboundcycle.com (2017) <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ques-el-marketing-digital-o-marketing-online> [Consulta: julio de 2017]

PUNTO 2.2. LEAN STARTUP

- Juan Manuel García Camús (2015) *Lean Six Sigma Startup Methodology (L6SSM): una metodología general de innovación de la calidad aplicada a los sectores de la producción y servicios*.
- Añaguari Yarasca, M.A. y Gisbert Soler, V. (2016). *Lean Manufacturing como herramienta de competitividad en las pymes españolas*. *3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 5(3), 20-29. DOI
- Ries, Eric (2011). *The Lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing. p. 103.
- Antonio L. Flores (2013) *Aplicación del método Toyota a las iniciativas emprendedoras*.
- Steve Blank (2006) *"The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win"*
- Steve Blank y Bob Dorf (2012) *El manual del emprendedor*, Ed. Gestión
- Jose Antonio de Miguel y Mario López (2015) *El estado del arte del emprendimiento Lean en España*.
- Javier Megias (2013). <http://javiermegias.com/blog/2013/07/por-que-emprender-ligero-problemas-business-plan/> [Consulta: agosto de 2017]
- Javier Megias (2013) <http://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion> [Consulta: agosto de 2017]
- Eric Ries(2016). *Principios de la metodología Lean startup* <http://theleanstartup.com/principles> [Consulta: agosto de 2017]
- Ory Purhonen (2012) *"Split testing guide for online retailers"* <http://www.webics.com.au/blog/google-adwords/split-testing-guide-for-online-retailers/> [Consulta: agosto de 2017] (2012)
- Eric Ries (2010) <http://www.startuplessonslearned.com/> [Consulta: agosto de 2017]
- Mario López de Ávila (2013) *El estado del arte del emprendimiento Lean en España*
- James P. Womack (1990) *The Machine That Changed the World*
- Brant Cooper y Patrick Vlaskovits (2013) *Three reasons not to build a Minimum Viable Product*, *Pando Daily* <https://pando.com/2013/02/04/three-reasons-not-to-build-a-minimum-viable-product/> [Consulta: Agosto de 2017]

PUNTO 2.3. BUSINESS MODEL CANVAS

- Alexander Osterwalder (2004) *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Tesis. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne
- Alexander Osterwalder (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*
- Diana Carolina Ferreira-Herrera (2015) Artículo científico: *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*.
- Judith Pardo Santiago (2016) Trabajo de fin de grado: *Aplicación del customer development, model business canvas y lean startup para el diseño de un modelo de negocio*.
- Javier Megías (2011) *Herramientas: El lienzo de modelos de negocio* <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/> [Consulta: agosto de 2017]
- Anastasia (2015) *Key Activities Block in Business model canvas* <https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/> [Consulta: agosto de 2017]
- Victor Cano (2016) *Business model canvas: Tu modelo de negocio en un lienzo* https://ingenioempresa.com/lienzo-de-modelo-de-negocio/#Paso_4_La_relacion_con_el_cliente [Consulta: agosto de 2017]
- Alfonso Prim (2016) *Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos* <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Oscar Villacampa (2016) *Traction, la guía para conseguir compradores de Weinberg y Mares* <https://www.ondho.com/traction-la-guia-para-conseguir-compradores-de-weinberg-y-mares/> [Consulta: agosto de 2017]
- Nathaniel Eliason (2015) *How to Acquire Customers: 19 "Traction" Channels to Start Testing Today* <https://zapier.com/blog/acquire-customers/> [Consulta: agosto de 2017]
- Merrifield, D. B. (2000). "Growth strategies for the "new" economy." *Research-Technology Management* 43(6): 9-11.
- Wood, G. E. (2000). "Do We Need New Economics for the New Economy?" *Bank Accounting & Finance* 14(1): 76-80.
- Markides, C. (1999). *All the Right Moves*. Boston, Harvard Business School Press.

PUNTO 4: HAWKERS: CASO DE ESTUDIO

- [Vídeo] Marketing Directo (2016) *eShow Madrid 2016: Hawkers "No somos un ecommerce de gafas de sol. Somos DATA"* <https://www.youtube.com/watch?v=fEfSrYtUhEM>
[Consulta: julio de 2017]
- J.M. Sánchez (2016). *Hawkers traspasa la pantalla para aterrizar en la tienda física* http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-difcil-no-ofrecer-cliente-quiere-sino-saber-quiere-201604042224_noticia.html [Consulta: julio de 2017]
- Rafael Sotelo (2017). *El secreto de Hawkers es el flow* <https://marketing4ecommerce.net/francisco-perez-Hawkers-el-secreto-de-Hawkers-es-el-flow/> [Consulta: agosto de 2017]
- Analía Plaza (2015) *Las gafas de sol de Hawkers o cómo cuatro jóvenes de Elche facturan 15 millones* http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-04-06/Hawkers-gafas-de-sol_753986/ [Consulta: agosto de 2017]
- Pedro Urquidi (2015). *Hawkers, la película* <http://ipmark.com/Hawkers-la-historia/>
[Consulta: agosto de 2017]
- Laura Mañé (2017). *Historia de Hawkers: Secretos del éxito de un ecommerce de gafas de sol.* <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-Hawkers-ecommerce-gafas-de-sol/>
[Consulta: agosto de 2017]
- Fernando Llano (2016) *¿Qué ha llevado a Hawkers al éxito?* <http://www.improven.com/blog/tendencias-que-ha-llevado-a-Hawkers-al-exito/>
[Consulta: agosto de 2017]
- Leticia Polese (2016) *El 'data-driven marketing' de Hawkers y otros secretos de su éxito online* <https://es.audiense.com/entrevista-el-data-driven-marketing-de-Hawkers-y-otros-secretos-de-su-exito-online/> [Consulta: agosto de 2017]
- Francisco Uranga (2016) *La firma de gafas Hawkers consigue 50 millones* http://economia.elpais.com/economia/2016/09/30/actualidad/1475247532_403165.html
[Consulta: agosto de 2017]
- Oscar Villacampa (2016). *Caso de estudio Hawkers: cuando la marca es el producto* <https://www.ondho.com/caso-estudio-Hawkers-cuando-la-marca-producto/> [Consulta: agosto de 2017]
- Tomás Lorenzo (2016) *Claves del éxito de Hawkers y sus gafas de sol* <http://creartiendaonlinedeexito.com/claves-del-exito-de-Hawkers-y-sus-gafas-de-sol/>
[Consulta: agosto de 2017]