



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

OhPlease! – Análisis de un Modelo de Negocio de
Economía Colaborativa

Autor

Javier Pérez Lafuente

Directores

Lucio Fuentelsaz Lamata y Juan Pablo Maícas López

Facultad de Economía y Empresa
2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN DE OHPLEASE!	2
2. LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP	4
2.1 APROXIMACIÓN TEÓRICA	5
2.2 ADECUACIÓN DEL MÉTODO A LA STARTUP	6
3. ANÁLISIS INTERNO: EL MODELO DE NEGOCIO DE OHPLEASE!	7
3.1 LOS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO	8
A) SEGMENTOS DE MERCADO	8
B) CANAL Y RELACIONES CON CLIENTES	12
C) PROPUESTA DE VALOR	14
D) ESTRUCTURA DE COSTES Y FUENTES DE INGRESOS	15
3.2 LEAN CANVAS	18
4. ANÁLISIS EXTERNO	19
4.1 ENTORNO GENERAL	19
4.2 ENTORNO ESPECÍFICO: LA COMPETENCIA	21
A) LOS COMPETIDORES PRINCIPALES DE OHPLEASE!	21
B) ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	25
5. CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXO I: BUSINESS MODEL CANVAS DE OHPLEASE!	30
ANEXO II: LEAN CANVAS DE OHPLEASE!	31
ANEXO III: MAPAS DE EMPATÍA	32

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha sido un fenómeno de una importancia creciente en el panorama empresarial mundial actual, y por supuesto también en el español. Solo en el mes de diciembre de 2015, 8.067 nuevas sociedades entraron a formar parte del tejido empresarial nacional, contribuyendo así al aumento del 7,7% interanual en materia de creación de sociedades¹. Es decir, tras la situación de crisis que afectó a las economías mundiales, la creación de nuevas sociedades del año 2015 ha sido notablemente superior a la del año 2014. Una cifra muy importante en un país con una estructura empresarial tan protagonizada por la pequeña y mediana empresa², y que es coherente con el aumento en las oportunidades para emprender percibidas por la población española según el Informe GEM de 2015³.

Pero el emprendimiento es un concepto que engloba realidades muy diferentes. Como tal, emprender significa acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro⁴. Toda persona que empiece un negocio se puede considerar un emprendedor. Pero como hemos dicho, cada emprendedor afrontará una realidad muy diferente a la de sus homónimos, que estará marcada por el concreto negocio que decida acometer. No es lo mismo abrir un restaurante que una tienda de jardinería. No tiene los mismos problemas quien crea una discográfica o quien monta una frutería. Incluso aunque la esencia del negocio coincida, según la ciudad donde lo instale o los matices que le quiera dar, los problemas pueden ser totalmente distintos.

Dentro del amplio abanico de empresas en los que se emprende, una muy concreta ha gozado de cierta popularidad en los últimos años: las startup. Empresas de alta innovación, normalmente muy vinculadas a la tecnología y que suelen tratar de simplificar procesos complejos para que el cliente tenga una experiencia cómoda y sencilla.

El objetivo de estos emprendedores es innovar para encontrar un modelo de negocio diferente y rentable. Tal vez un nicho sin explotar. Si funciona bien, las startups

¹ Cifras PYME, Datos Enero 2016, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-enero-2016.pdf>

² De las empresas con asalariados, hasta el 99,67% son pymes, con especial trascendencia de las microempresas, que suponen por sí solas el 90,69% del total. Datos del mismo estudio.

³ Asociación RED GEM España (2016), *Informe GEM 2015*, España. Pág. 42.

⁴ Definición de la Real Academia Española de la Lengua.

exitosas suelen estar caracterizadas por un crecimiento exponencial, por lo que son el anhelo de muchos empresarios. Aunque también hay que destacar el escaso porcentaje de éxito que tienen estas empresas a medio y largo plazo⁵.

En este contexto empresarial aparece la idea de OhPlease!, un punto de encuentro para oferta y demanda de pequeñas necesidades como clases particulares, servicio de niñeras o reparaciones puntuales. Un posible negocio basado en la economía colaborativa que, a priori, parecía una oferta de valor atractiva y novedosa para el cliente. Y por eso quería analizar su viabilidad a través de este trabajo.

Para ello, este Trabajo de Fin de Grado va a analizar el modelo de negocio de OhPlease! partiendo del método Lean Startup. Como veremos, esta metodología goza de cierto nombre y se ha demostrado útil para desarrollar este tipo de negocios, caracterizados por su especial incertidumbre. Por eso es interesante analizar su viabilidad desde un enfoque menos teórico, basado en la puesta en práctica del negocio, como defiende el método Lean Startup. No obstante, dado que esta metodología está pensada para un entorno más práctico que este y que la creación de un producto mínimo viable era demasiado costosa, en el presente trabajo se realiza una aproximación a la misma. Aprovecharemos su esencia para explicar sus fundamentos y los pasos a seguir, pero también haremos hincapié en el análisis del modelo de negocio que se puede realizar antes de ponerlo en marcha. Y para ello analizaremos los principales aspectos internos del mismo, como los clientes o la propuesta de valor, así como los externos, tanto del entorno general como del específico.

1. PRESENTACIÓN DE OHPLEASE!

El primer paso del presente trabajo va a consistir en una explicación a grandes rasgos de la idea de negocio que subyace detrás de OhPlease!, su propuesta de valor y otros puntos importantes.

OhPlease! es un *marketplace* online donde se ponen en contacto la oferta y la demanda de servicios como las clases particulares, el servicio de niñeras o las reparaciones puntuales. Un lugar donde poder resolver las necesidades relacionadas con

⁵ Según datos de Spain Startup, nueve de cada diez startups no llegan a los tres años de vida. Y hay una noticia al respecto en Infocif. <http://noticias.infocif.es/noticia/nueve-de-cada-diez-startups-no-llegan-los-tres-anos-de-vida>

estos servicios mediante la economía colaborativa, un sistema que se caracteriza por los intercambios de productos o servicios directamente entre particulares y que ya utiliza casi el 20% de la población española⁶. Como ejemplos representativos de esta economía podemos citar a Wallapop, BlaBlaCar o Airbnb. Es decir, nuestra idea se basa en poner en contacto a personas que necesiten estos pequeños servicios con otras que estén dispuestas a proporcionárselos a cambio de un precio, sin ser necesariamente profesionales.

La misión de OhPlease! es poder dar una solución a cualquier pequeña necesidad que tenga un individuo, ser una referencia en la oferta de prácticamente cualquier servicio de este tipo. Porque en muchas ocasiones, cuando hablamos de necesidades relativamente pequeñas y puntuales como estas, es complicado identificar un lugar donde solucionarlas de forma rápida y sencilla. Y este hecho, junto con el auge de la economía colaborativa, pueden indicar una oportunidad de negocio que pretendemos analizar con este trabajo y este modelo de negocio.

Los servicios ofrecidos aparecerán clasificados en las siguientes categorías: Profesores particulares, Reparaciones, Tareas domésticas, Deporte, Ocio, Cuidado de personas, Masajes, Animales, Transporte y Lo que quieras. Esta última categoría es bastante importante ya que está diseñada, precisamente, para potenciar la imagen empresarial de que en nuestro negocio puedes encontrar la solución sea cual sea tu necesidad. Y además, es el lugar perfecto para englobar todas aquellas pequeñas necesidades que no tienen cabida en las demás categorías por el motivo que sea.

Asimismo, OhPlease! quiere ofrecer una respuesta efectiva, simple y rápida a estos problemas. Para ello, dentro de la aplicación que centrará nuestra actividad, hemos optado por ofrecer a los usuarios dos métodos de búsqueda. Por un lado, cualquiera que tenga una necesidad podrá publicarla en un post para que los que quieran ayudarle se pongan en contacto con él. Y por el otro, en una pestaña diferente se podrá encontrar un listado de todos los usuarios dispuestos a ayudar, clasificados por los servicios que ofrecen, para que quien tenga una necesidad pueda ponerse en contacto con ellos directamente. Dos métodos complementarios que serán explicados con mayor detalle más adelante.

⁶ Cifras obtenidas de las *Conclusiones preliminares sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa*. Un informe realizado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Nuestra plataforma también contará con un sistema de *rating* de los usuarios, que ofrece una transparencia mayor acerca de los individuos. Un aspecto clave en la economía colaborativa. Además, estos usuarios son nuestros clientes y estarán divididos en dos grupos fundamentales, en función de si ofrecen servicios o los demandan. El perfil de los primeros es más joven, sin oportunidades en el mundo laboral, mientras que los segundos son más experimentados y con un nivel económico superior. Ambos serán analizados a lo largo del trabajo y tienen propuestas de valor diferentes: dinero y tiempo, respectivamente.

Toda la actividad de nuestra empresa se desarrollará en una aplicación móvil y una página web. Pero aunque estos instrumentos sean de alcance universal, en primer lugar solo ofreceremos servicios en la ciudad de Madrid, para después ir expandiendo poco a poco nuestra actividad a las demás ciudades españolas. Ya que nuestro servicio depende estrechamente del número de usuarios activos y de su localización, creemos que es más útil profundizar en la actividad producida dentro de una misma ciudad antes de crecer y abarcar más lugares, por lo que el entorno de la capital de España nos parecía el lugar indicado para comenzar.

Y en cuanto al método de ingresos de nuestro negocio, aunque posteriormente se analizará en profundidad, vamos a apostar por ofrecer anuncios y perfiles promocionados. Como veremos, este mercado suele ser difícil de monetizar, pero apostaremos por este sistema porque creemos que es el que mejor combina una buena experiencia del usuario con un mínimo de ingresos.

2. LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Una vez explicado qué tipo de negocio es OhPlease!, vamos a explicar en qué consiste la metodología Lean Startup y por qué es la apropiada para desarrollar modelos de negocio como el nuestro.

2.1 APROXIMACIÓN TEÓRICA

Tras varias experiencias empresariales, Eric Ries, el conocido como creador del método Lean Startup⁷, se dio cuenta de que algo había ido mal cada vez que empezaba un negocio. Todos los proyectos que había desarrollado junto con su equipo empezaban con una idea original, con potencial, que después analizaban en profundidad. Pasaban meses diseñando sus productos, mejorando sus prestaciones, intentando anticipar los problemas para que su negocio fuera tan próspero como teóricamente parecía. Pero después llegaba el momento de salir al mercado y los resultados no eran los esperados. Lo que habían imaginado en sus cabezas y reflejado en sus análisis no tenía mucho que ver con lo que recibían en forma de clientes. De la teoría a la práctica había un salto tan grande que algo tenían que estar haciendo mal. Y esa es la base de la que surgió la metodología Lean Startup.

Aunque Eric Ries pueda parecer uno de los muchos empresarios que no tuvieron talento o fortuna para los negocios, finalmente sí consiguió tener éxito. Su empresa IMVU, un chat online donde las personas no se muestran físicamente sino que utilizan avatares 3D para interactuar, ha conseguido ser un negocio rentable y amasar una buena cantidad de usuarios a lo largo del tiempo. Y para ello, lo que necesitó fue desviar su foco de atención de lo que le decían sus ideas a lo que le pedían sus clientes. Reducir sus esfuerzos en el análisis *a priori* para centrarse en la realidad de su demanda, en sus necesidades y en sus problemas. Porque reflexionar sobre su modelo de negocio antes de salir al mercado era necesario, pero de donde demostró obtener el verdadero conocimiento para crear un producto de éxito fue cuando hablaba con sus clientes. Cuando les enseñaba la nueva versión de su producto y ellos le decían lo que no les gustaba.

La metodología Lean Startup se centra precisamente en ese intercambio de información entre empresa y cliente. Abandonar los análisis exhaustivos y prolongados que se producen en el marco teórico para focalizar los esfuerzos del empresario en escuchar al cliente y aprender de él. Es decir, no centrarse en el diseño del producto sino en llevarlo al mercado, medir la respuesta de los consumidores y modificarlo en función de lo aprendido. Por supuesto, hay muchas formas para hacer que los clientes prueben el

⁷ RIES, E. (2011), *The Lean Startup*, Deusto.

producto y no todas implican ponerlo a la venta, pero lo importante es que lo prueben. Que sean quienes necesitan ese producto los que le digan al productor cómo lo quieren y no al revés, porque esa es la realidad del negocio.

Para ello, esta metodología sigue una serie de principios, entre los que destaca la regla de tres pasos que debe guiar al negocio: Crear-Medir-Aprender. Un fiel reflejo de lo que mencionábamos anteriormente. Las startups deben transformar su idea en un producto que poder llevar al mercado (Crear), donde analizar la reacción de sus clientes (Medir), y en función de la misma, decidir si mantener o modificar los diferentes aspectos del mismo (Aprender). Mediante la consecución de estos tres pasos de manera constante, el negocio se irá acercando cada vez más a las necesidades reales de los clientes, y por tanto, al éxito y la sostenibilidad.

2.2 ADECUACIÓN DEL MÉTODO A LA STARTUP

Si bien es cierto que cualquier negocio haría bien teniendo un *feedback* constante con el cliente como el que defiende este método, la metodología Lean Startup está diseñada pensando, como su propio nombre indica, en el mundo de las startups. El diferente nivel de incertidumbre que rodea a estos negocios frente a otros más tradicionales acentúa la necesidad de acudir al cliente directamente para conocer sus necesidades.

Siguiendo con la concepción empresarial de Eric Ries, una startup “es una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”. Es decir, frente a la incertidumbre que afronta el empresario que decide abrir un restaurante en una zona céntrica de la ciudad, quien crea una startup debe responder a más preguntas todavía. O, al menos, de respuesta más incierta. Porque ambos deberán preguntarse quién será su clientela, qué producto ofrecer y cómo destacar frente a la competencia, pero la capacidad que tiene el hostelero para responderlas a priori es mucho mayor que la del innovador gracias a la tradición de su negocio.

El primero puede estudiar casos similares, tener acceso a información contrastada o incluso poseer experiencia previa. Todas ellas son herramientas muy útiles en el análisis previo del modelo de negocio. Y muy pocas estarán al alcance de

quien crea un producto totalmente nuevo, que por la innovación o la tecnología empleada no es siquiera conocido entre sus potenciales clientes. Un producto que puede ser hasta transgresor, dándole la vuelta a muchas situaciones cotidianas para sacar provecho de ellas⁸, y que por tanto requerirá de la adaptación de la población al mismo. Así, la escasa fiabilidad de las herramientas analíticas previas para anticipar la respuesta del mercado hacen todavía más útil el método establecido por la Lean Startup para estos negocios.

Entrando ya a hablar del modelo de negocio de OhPlease!, la mayor adecuación de esta metodología se puede razonar en los mismos términos expuestos en este punto. Por su naturaleza, la creación de un *marketplace* online de servicios como este es un negocio que apenas cuenta con información precisa que permita hacer un análisis previo adecuado. Apenas hay casos reales comparables, y los que más se asemejan llevan poco tiempo en funcionamiento. Como más adelante demostraremos, tampoco es imposible realizar ese análisis con acierto y utilidad. Pero, sin duda, sería más útil crear un producto suficiente como para ponerlo en marcha y utilizar la experiencia de los usuarios para mejorarlo. El conocido como producto mínimo viable, otro concepto central de la metodología aquí expuesta.

No obstante, la complejidad técnica del producto, sumada a una serie de factores adicionales, hacen muy difícil la creación de ese producto mínimo viable, y por tanto la precisa implementación de la metodología. Por ello, la aproximación que va a realizar este trabajo al método Lean Startup será muy moderado, haciendo especial hincapié en el proceso de creación del modelo de negocio inicial.

3. ANÁLISIS INTERNO: EL MODELO DE NEGOCIO DE OHPLEASE!

Aunque podamos definir OhPlease! como un lugar donde la oferta y la demanda de pequeños servicios se ponen en contacto para satisfacer sus necesidades mutuamente, esa sería una definición demasiado simple. Se trata de una definición útil para explicar qué servicio ofrece, pero no explica lo fundamental de toda empresa: cómo crea valor.

⁸ Un ejemplo de estas aplicaciones es Shipeer, una web que permite poner en contacto a personas que necesitan enviar mercancía o documentos a otras ciudades con personas que van a hacer ese mismo viaje personalmente y que pueden servirles de transportistas a cambio de un precio. De este modo, pretenden revolucionar el mercado de los envíos, ya que el precio pagado suele ser menor que el precio de servicios profesionales.

3.1 LOS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor⁹. Es decir, a través del modelo de negocio de las empresas no solo se describe su funcionamiento, sino que se sintetiza el proceso de creación de valor empresarial que va desde el descubrimiento de las necesidades de los clientes hasta la forma en que cada empresa les atrae para que finalmente compren su producto o servicio.

Este proceso cuenta con varios puntos en los que se puede crear ese valor, y para reflejarlo de la forma más completa posible se han creado diferentes herramientas con las que analizarlo, entre las que destaca el Business Model Canvas. Un lienzo dividido en nueve fases que intenta describir de forma precisa la totalidad del modelo de negocio, y que son: Segmentos de Mercado, Propuestas de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costes. El lienzo completo de OhPlease! se adjunta como Anexo I del trabajo.

Tras el análisis de cada una de esas fases y de sus interrelaciones, el resultado final será la imagen global del modelo de negocio de una empresa. Y aunque en prácticamente todos los negocios aparecen las nueve fases en mayor o menor medida, para utilizar el Business Model Canvas en nuestro caso vamos a analizar las que mayor importancia tienen: los Segmentos de Mercado, el Canal, las Relaciones con los Clientes, la Propuesta de Valor, la Estructura de Costes y las Fuentes de Ingresos.

A) Segmentos de Mercado

El módulo dedicado a los segmentos de mercado sirve para concretar los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Esto es, sus potenciales clientes.

En el caso de OhPlease!, es obligatorio hacer una primera distinción para hablar de los clientes. Al tratarse de un punto de encuentro entre oferta y demanda, OhPlease! cuenta con dos grupos diferentes de clientes: la oferta y la demanda. Es decir, tanto

⁹ OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2011), *Generación de Modelos de Negocio*, Deusto.

aquellos que necesitan un servicio como los que se ofrecen a resolverlo son personas ajenas al negocio, y por tanto, utilizarán los servicios que ofrecemos y deberán ser considerados como clientes. Porque el servicio que ofrece OhPlease! es precisamente ponerlos en contacto, ofrecerles un lugar en el que puedan conocerse, intercambiar información y satisfacer mutuamente sus necesidades. Así que la empresa debe tratar a ambos como clientes.

Empezando por la parte de la oferta, es decir, de quien ofrece sus servicios a cambio de un precio, podemos identificar un perfil de clientes mayoritariamente joven, de renta media y en una situación laboral no estable.

Debido al tipo de servicio demandado en OhPlease!, consistente en determinados trabajos puntuales y sin excesiva remuneración, es evidente que aquel que se ofrezca para realizarlos no puede esperar tener unos ingresos mensuales que le permitan vivir de ello, sino más bien un complemento, una ayuda económica reducida. Parece razonable pensar que la persona que se sentirá más atraída por esta oportunidad sea aquella que obtenga una utilidad marginal mayor por estos ingresos y cuyo coste de oportunidad sea menor.

Una persona tiene una utilidad marginal mayor por sus ingresos cuanto menor renta posee. Es decir, una persona que posee cien euros no recibe la misma utilidad de un euro extra que otra que posee mil euros. Y cuando hablamos de un coste de oportunidad menor nos referimos al hecho de que esta persona invertirá su tiempo en la realización de estos servicios y no en otras cosas como podría ser un puesto de trabajo estable, con una remuneración presumiblemente superior. Si sus horarios se lo permiten, puede que los trabajadores también estén interesados en obtener un ingreso extra por medio de OhPlease!, pero en un principio podemos afirmar que lo harán en mucha menor medida que aquellos que no puedan acceder a esos puestos por cualquier motivo.

Teniendo en cuenta lo expuesto, podemos considerar a las personas de entre 18 y 26 años que no tengan un empleo como los principales clientes potenciales por el lado de la oferta. Y para conocer mejor su perfil utilizaremos el conocido como Mapa de Empatía¹⁰. Una herramienta muy útil para ampliar la información sobre nuestro cliente, que trata de profundizar en sus motivaciones, su comportamiento y su entorno siendo

¹⁰ Diseñado por XPLANE (actual Dachis Group).

todo lo precisos que se pueda, por lo que exige que el cliente tenga nombre y características concretas, a la par que razonables. Los Mapas de Empatía empleados se adjuntan como Anexo III del trabajo.

En nuestro caso, podríamos pensar en alguien como Enrique, un universitario de 21 años que está llegando al final de su carrera y empieza a preocuparse por su situación económica y laboral. Como estudiante, su tiempo es limitado pero sabe que organizándose bien puede encontrar momentos para intentar conseguir un ingreso extra que le permita vivir mejor su día a día, o incluso poder ahorrar para afrontar con más calma los primeros pasos de su vida laboral. Lo que él ve es que algunos de sus amigos ya están trabajando en puestos temporales para conseguir esos ingresos adicionales que más de uno incluso necesita, ya que están viviendo fuera de casa. También observa las pocas oportunidades que dan las empresas a gente sin experiencia, y que por tanto les complican la entrada a puestos con ingresos superiores. De hecho, las prácticas que él realizó fueron sin remunerar.

Enrique empieza a sentir que los ingresos son importantes porque se acerca el momento de la graduación, e incluso sus padres y sus amigos así se lo transmiten cuando hablan del tema. Por eso tiene varios perfiles en portales de empleo y está dispuesto a aceptar trabajos sin ser de su especialidad. Lo que él quiere es una oportunidad para demostrar que es capaz de hacer el trabajo que le piden, pero dadas las complicaciones que está afrontando también quiere ser práctico e ir consiguiendo dinero mientras encuentra su oportunidad. Y por eso busca ingresos puntuales en trabajos que sea capaz de realizar.

A través del ejemplo de Enrique, podemos ver no sólo el perfil demográfico de nuestro cliente, sino también sus principales motivaciones, preocupaciones y comportamientos para adaptar OhPlease! todo lo posible a estos. Así es cómo profundizamos en su perfil y, a la par que definimos su principal objetivo en relación con nuestro servicio (conseguir dinero), somos capaces de adaptar su experiencia en nuestra plataforma de una forma más certera.

Por último, para terminar de definir el segmento de los clientes que vienen por el lado de la oferta, también es importante precisar que el caso de Enrique podría ser un buen reflejo para los servicios más fáciles de realizar, pero en OhPlease! también habrá otro tipo de servicios más complejos que posiblemente tendrán un perfil de cliente

diferente. Hablamos de reparaciones del hogar, masajes terapéuticos y, en general, oficios vinculados a una especialidad que requieren de un conocimiento concreto para ser llevados a cabo. Servicios que pueden ser la profesión de quien los ofrece, por lo que intenta ganarse la vida con ellos y será un perfil diferente al expuesto. De hecho, una segmentación útil de la oferta podría venir dada por cada servicio concreto ofrecido en la plataforma, aunque dada la cantidad de servicios diferentes no entraremos a definir cada perfil de cliente. Pero éste sería un punto muy interesante para desarrollar mediante la regla Crear-Medir-Aprender. Así, en función del peso real que tuviera cada servicio dentro de la plataforma, podríamos enfocar más esfuerzos al segmento que más movimiento tuviera.

Pasando ahora al segmento de la demanda, es decir, las personas que pagarían por los servicios de otra persona para resolver un problema, el perfil de este cliente es más adulto que el anterior, con un nivel de renta superior y mejor situación laboral.

Si bien en este segmento puede ser incluso más útil que en el anterior hablar de una segmentación por servicio demandado, ya que el perfil del demandante de cada uno difiere un poco más, también es cierto que en la amplia mayoría será alguien que no disponga de tiempo como para encargarse de forma personal y con dinero suficiente como para no preocuparle gastarlo en temas como estos. Porque una reparación sí puede ser algo ineludible, pero un servicio de niñera, un entrenador personal o la limpieza del hogar son servicios más prescindibles u optativos. Servicios por los que no pagaría si tuviera problemas económicos, sino que los haría él mismo.

Acudiendo de nuevo al Mapa de Empatía para conocer mejor a nuestro cliente, en este caso podríamos pensar en alguien como Julia, una abogada de 35 años, casada y con un hijo de 8 años. Julia estudió Derecho durante cuatro años y lleva ya más de cinco ejerciendo como abogada en una firma conocida, donde se siente a gusto pero pasa gran parte de sus días. Entre ella y su marido intentan hacerse cargo totalmente de su hijo, aunque no son pocas las veces que acuden a sus padres para que les echen una mano. Le ayudan con los deberes, le llevan a clases de inglés y además juega al fútbol en un equipo de su edad, por lo que siente que no tiene tiempo para todo, aunque lo consigue. Muchas veces, a cambio de sus propios momentos de descanso y ocio.

Por eso, lo que menos le apetece a Julia es que un recado se alargue más de lo normal y, en definitiva, dedicar tiempo en cosas que no le aporten valor de ningún

modo. Porque todo eso supone tener menos tiempo para ella, para estar con su marido y para ver a sus amigas, con las que interactúa más por redes sociales que en persona. Y más de una vez habría pagado para ahorrarse hacer alguna cosa, aunque era retórico porque no sabía si existía esa posibilidad. De vez en cuando sale el tema al hablar con sus amigas o con otros padres, pero no suele hacerlo. Aunque cada vez valora más gastar un poco de dinero y conseguir ese tiempo que tanto necesita.

Como vemos, más que el hecho de recibir el servicio concreto para solucionar su problema, nuestro cliente por el lado de la demanda quiere no perder tiempo en ellos. Valora el dinero, prefiere gastar lo menos posible, pero su principal objetivo es conseguir tiempo. Y por eso uno de nuestros objetivos tiene que ser demostrarle que usando OhPlease! puede tener más tiempo libre a cambio de un pequeño precio. Porque al fin y al cabo, la diferencia entre pagar quince o veinte euros no es un problema para ellos. Lo importante es convencerle de que pagando lo conseguirá.

Y para terminar, es importante decir que este perfil de cliente puede ser válido para bastantes de los servicios, pero no necesariamente para todos. De nuevo parece útil hacer una segmentación por servicio demandado, especialmente distinguiendo aquellos relacionados con el ocio y el bienestar como los masajes o los entrenadores personales, que no tienen tanto que ver con ahorrar tiempo sino con la calidad demandada. Así que una profundización en este punto mediante la metodología Lean Startup vuelve a ser relevante.

B) Canal y Relaciones con Clientes

Siendo OhPlease! un lugar de encuentro para los dos segmentos de clientes citados, un elemento fundamental será el canal donde se comunique con ellos y les ponga en contacto. De hecho, podríamos decir que la práctica totalidad del servicio ofrecido por nuestro negocio a los clientes se materializa en ese punto de encuentro: en la aplicación y la web.

La aplicación móvil y la web son un mismo lugar adaptado a los dispositivos desde los que los clientes accederán a OhPlease!. Es decir, ambos funcionarán de manera armónica, ofreciendo un mismo servicio, pero la aplicación estará adaptada a

teléfonos móviles y tablets, y la web a ordenadores. Para abreviar, en adelante nos referiremos a esta dualidad únicamente como “la aplicación”.

Un aspecto fundamental del modelo de negocio de OhPlease! es la concreta forma de encajar la oferta y la demanda, reflejada en esta aplicación. Aunque la esencia coincida, no es lo mismo crear un lugar donde sean los oferentes de servicios quienes se promocionen -a modo de Páginas Amarillas virtual- que otro donde sea la demanda la que se promociona, mediante la publicación de sus necesidades a modo de anuncios de empleo. El primero de los dos deposita la carga de búsqueda en el demandante y el segundo en el oferente. Y de forma coherente con las necesidades de nuestros clientes, la idea principal fue apostar por este segundo método para nuestra plataforma.

Organizar la aplicación de forma que quien necesitara ayuda publicase su “anuncio de empleo” ofrecía un método de búsqueda que apenas requería tiempo. Nuestro cliente publica lo que necesita, espera a que los usuarios respondan a su anuncio y al final escoge al que mejor le parezca. Solo invertiría dos minutos en redactar su anuncio y treinta segundos en evaluar a los candidatos que le llegaran a través de las notificaciones, sin necesidad siquiera de tener que estar pendiente de ver si le habían respondido o no directamente. Y además, este modo también parecía coherente con el segmento de la oferta, acostumbrada a buscar ofertas durante su día a día y probablemente más tendente a estar actualizado sobre de los anuncios con el incentivo económico presente.

No obstante, escogiendo esta estructura para poner en contacto a oferta y demanda también se generaban problemas. El primero de ellos y más importante, que OhPlease! necesitaría tener un número muy elevado de usuarios como para que los anuncios tuvieran respuesta garantizada por parte de algún interesado. Un factor crucial no solo para este problema, sino para la competitividad de la empresa frente a otras que ofrezcan servicios similares. Y es un problema que no tiene solución en los primeros pasos del negocio.

El segundo problema es el tiempo que transcurriría desde que se publica el anuncio hasta que es resuelto. Porque es cierto que este sistema no requiere excesiva atención por parte del usuario gracias a las notificaciones, pero sí conlleva un lapso considerable de tiempo entre el momento en que acude a OhPlease! y el momento en el que ve resuelta su necesidad. Una realidad incompatible con necesidades urgentes, que

probablemente protagonizarían gran parte del tráfico de la aplicación, y que sería todavía más grave en esos primeros pasos donde todavía no hay una gran cantidad de usuarios.

Por tanto, tras tener en cuenta todos los factores, la mejor solución pasa por no limitar la funcionalidad de OhPlease! y ofrecer los dos métodos en diferentes pestañas. La primera tendría el formato de tablón de anuncios y la segunda sería una lista de las personas disponibles para ofrecer los servicios deseados. Así, el usuario puede optar por publicar su anuncio y dedicarle poco tiempo a la búsqueda, o en cambio seleccionar personas de la lista para ponerse directamente en contacto con ellas y tener su problema solucionado en poco tiempo.

Todo ello, completado con un sistema de rating de los usuarios, tanto de los oferentes como de los demandantes, consistente en una puntuación numérica y un lugar donde poder publicar comentarios sobre ellos. Así los usuarios pueden tener más información acerca de la otra parte, con la especial consideración que supone el hecho de que sean otros usuarios los que la ofrezcan, facilitando la selección.

Y enlazando los canales con la relación con los clientes, también hay que mencionar el uso de las redes sociales y de la propia web como canal de resolución de dudas y de contacto directo con el cliente cuando lo necesite. De este modo, manteniendo nuestro papel de intermediarios, ofrecemos a su vez un punto de contacto directo donde ofrecer una asistencia personalizada a quien tenga preguntas que realizarnos. Además de la posibilidad de crear mayor sensación de comunidad con una buena gestión de las redes sociales.

C) Propuesta de Valor

Con la propuesta de valor de OhPlease! estamos describiendo por qué un cliente nos debe escoger a nosotros en lugar de a otra empresa. El concreto modo en que resolvemos su problema a través de nuestro conjunto de servicios. Y por eso es importante tener una propuesta de valor para cada segmento de clientes.

Al haber profundizado mucho en el perfil de nuestros potenciales clientes es más fácil identificar la propuesta de valor que les gustaría encontrar en OhPlease!. Así, respecto del lado de la oferta, nuestro negocio debe suponer una fuente de ingresos

accesible. Un foco de oportunidades laborales del que obtener dinero, e incluso experiencia si su especialidad fuera uno de los servicios con demanda. Y por eso uno de los puntos donde deberemos centrar nuestra atención es en tratar de conseguir un acceso justo a los diferentes trabajos que se soliciten mediante la aplicación. Un objetivo que puede alcanzarse con medidas como el sistema de *rating* que ya hemos explicado y con un número elevado de demandantes de servicios.

Pasando ahora al lado de la demanda, OhPlease! ofrece tiempo. Es decir, partiendo de la base de que el principal objetivo del negocio con este segmento de clientes es atender sus necesidades de forma satisfactoria, nuestra propuesta de valor tiene que ir un poco más allá de esto y por eso lo materializamos en el tiempo. Tiempo que se ahorran al no realizar esos trabajos y tiempo que no pierden al gestionarlo todo de forma rápida y sencilla. Por eso era fundamental que la manera de encajar oferta y demanda fuera la correcta, porque no sirve de nada ofrecerles tiempo si después lo pierden con las gestiones de la aplicación.

Además, otra propuesta de valor que ofrece OhPlease! es la diversidad de sus servicios. Porque precisamente una de las ambiciones de este negocio es que cualquier pequeña gestión o necesidad pueda resolverse en nuestra aplicación. Así lo pretende ilustrar con la sección del tablón de anuncios “Cualquier Cosa”, donde los usuarios pueden publicar cualquier necesidad que tengan y que no esté en el catálogo de servicios con sección propia. Siempre con los límites legales presentes, por supuesto.

D) Estructura de Costes y Fuentes de Ingresos

Respecto al apartado económico, los modelos de negocio como el de OhPlease! son bastante similares y tienen dos características fundamentales: su estructura de costes es sencilla y su forma de monetizar compleja.

Empezando por el primer punto, los costes que deberá soportar nuestro negocio son, básicamente, los asociados a la creación y mantenimiento de la aplicación, los salarios de los trabajadores -cuando los hubiere-, un esfuerzo muy importante en materia promocional y una especial atención al departamento de atención al cliente y quejas, que supone un desembolso muy importante en este tipo de negocios en nuestra condición de intermediarios. El primero es el más gasto más inmediato, dado que es el

único absolutamente imprescindible para comenzar la actividad de la empresa, y el segundo un gasto proporcional al crecimiento de la misma. Pero el tercero puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Sobre todo, porque este tipo de negocio tiene pocos años de vida y una gran campaña de Marketing puede marcar la diferencia al posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores antes que las demás. No se trata de una ventaja sostenible, pero sí relevante cuando hablamos de mercados innovadores o novedosos como este.

Por el lado de los ingresos, como decíamos, este tipo de negocios no tienen una monetización efectiva demostrada, sino que todas las opciones presentan dificultades. Es por ese hecho que OhPlease! no tiene un método de monetización definitivo, sino una opción preferente de las alternativas utilizadas en negocios similares.

Una opción que está gozando de cierta popularidad entre las startups es obtener la financiación de inversores y mantener el negocio sin monetizar. El caso más representativo es el de Wallapop¹¹, otro *marketplace* dedicado a los productos de segunda mano. Desde sus inicios, los fundadores quisieron ofrecer la mejor experiencia posible al usuario, por lo que decidieron no introducir cobros, publicidad ni elementos similares. Así es como han conseguido un ritmo superior de actividad y se han colocado en la posición dominante. Y lo han hecho obteniendo dinero exclusivamente de sus inversores, sin un solo euro con origen en su aplicación.

La estrategia que siguen los que optan por este método es la de crear un producto gigante, que crezca con cada ronda de financiación y que ofrezca la opción de ser monetizado en un futuro, por muy incierta que sea esa posibilidad. De hecho, uno de sus mayores riesgos es esa dudosa monetización futura del negocio, como ocurre en el propio Wallapop, donde afirman estar trabajando duro para encontrar el modo de tener un negocio rentable por sí mismo sin perder experiencia del usuario¹², pero todavía no lo han conseguido plenamente. Además, es un método que no está al alcance de todos los negocios y supone una presión añadida depender de los inversores para tener dinero. Tanto a nivel de crecimiento empresarial como de independencia en la toma de decisiones.

¹¹ JIMÉNEZ, C. (2015), *Wallapop, un caso de éxito de Antai Venture Builder*, España

¹² MARTÍNEZ, J. (2016), *El cambio de estrategia de Wallapop: así quiere hacer dinero tras años sin ingresos*. España.

Otro método popular es incluir publicidad en la aplicación. De este modo, los anunciantes se convertirían también en clientes, aunque se perjudica la experiencia del usuario, lo que reduciría el número de usuarios. Y una opción muy sencilla es introducir cobros directos, ya sean a la hora de registrarse en la aplicación convirtiéndola en un servicio de pago, o introduciendo una comisión en las transacciones realizadas a través de la misma. Así funcionan aplicaciones de economía colaborativa como BlaBlaCar, la conocida aplicación para compartir transporte. Es cierto que esta opción puede ser evitable mediante pacto entre las partes, pero también es la opción que más ingresos aportaría.. Además, puede ser una opción interesante en una propuesta como la nuestra donde se produciría mucho primer contacto entre las partes, y tal vez ofrecer ciertas garantías a quienes hagan la transacción a través de la aplicación no sea mala opción a cambio de conseguir ese pequeño porcentaje de la misma.

Otra alternativa que ofrece una combinación positiva entre ingresos y experiencia del usuario podría ser un derivado de la publicidad, consistente en ofrecer la posibilidad de promocionar tu anuncio o tu perfil. Es decir, a cambio de un pequeño pago, puedes conseguir que tu anuncio o perfil aparezca entre los primeros de su sección como promocionado, aumentando las posibilidades de resolver tu necesidad de manera rápida. Así conseguimos un mínimo de ingresos de forma autónoma, sin perjudicar apenas la experiencia del usuario, que puede hasta estar interesado en alguno de los contenidos promocionados.

Por tanto, las dos opciones que mejor pueden encajar con nuestra plataforma son la introducción de una cuota en las transacciones que se produzcan en ella y los anuncios/perfiles promocionados. La primera opción parece ofrecer mayores ingresos, con el riesgo del pacto entre las partes para ahorrárselo, y la segunda tiene una certeza mayor pero una capacidad inferior para generar esos ingresos. De hecho, en una aplicación consolidada como Wallapop han introducido este segundo método y el porcentaje de anuncios promocionados es cercano al 1%, dejando constancia de este hecho¹³. Pero, a cambio, mantiene el carácter gratuito de la aplicación para aquellos que no quieran promocionarlos, lo que le permite mantener un gran número de usuarios.

¹³ MARTÍNEZ, J. (2017), *El reto de Wallapop: ser rentable a finales de 2018*, España

3.2 LEAN CANVAS

Una vez analizados los principales módulos del Canvas relacionados con OhPlease!, hay que mencionar también la existencia de otra herramienta de análisis conocida como Lean Canvas, que no es sino una adaptación de esta a la metodología Lean Startup.

En el Lean Canvas, el modelo de negocio de una empresa también se divide en nueve módulos, pero hay algunos que cambian de contenido. El motivo es el mismo que protagoniza la Lean Startup: conseguir una herramienta de análisis útil en entornos de incertidumbre máxima. Y por eso desaparecen las áreas relacionadas con los socios, recursos y actividades clave para dar paso a otras más sencillas como son los problemas detectados, las soluciones y las métricas clave. También la relación con los clientes deja paso a la ventaja diferencial, pero el resto del lienzo se mantiene idéntico. Y como la esencia de ambas herramientas es similar, no invertiremos tiempo en volver a explicar los puntos fundamentales en relación con nuestro negocio, sino que se incorpora el Lean Canvas completo como Anexo II del trabajo. No obstante, el punto de la ventaja competitiva sí merece una mención expresa dada su trascendencia.

La ventaja competitiva a la que aspira OhPlease! es la eficiencia en la satisfacción de las necesidades de nuestros dos grupos de usuarios. Una eficiencia que se traduce en ser capaces de mezclar de forma minuciosa la oferta y la demanda de estos servicios, de tal forma que ambas partes puedan tener una experiencia de usuario sencilla, cómoda y rápida. Y para ello es fundamental tener mecanismos técnicos dentro de la web que faciliten ese encaje y conseguir un número elevado de usuarios, porque sin un volumen de actividad elevado, los *marketplace* como el nuestro no conseguirían satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Esto es, sin un número elevado de usuarios activos en la web que ofrezcan sus servicios, no será posible satisfacer a los que los demanden y la sensación final será de frustración. Una situación idéntica de darse el caso inverso, donde serían los oferentes los que estuvieran frustrados. Aunque, de tener que acercarnos a una de las dos opciones, sin duda sería a esta segunda porque el perfil del oferente que hemos descrito es más comprensivo con esa situación ya que asume que no hay trabajo para todos.

Por tanto, la aplicación debe de tener un volumen de actividad elevado y compensado en la medida de lo posible. De este modo, sumando ese volumen a los dos métodos incluidos en la aplicación para satisfacer las necesidades de los usuarios –el tablón de anuncios y el listado-, OhPlease! pretende destacar frente a sus competidores ofreciendo un servicio que maximice la satisfacción de sus clientes por encima de ellos.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Una vez analizado el interior de nuestra empresa, es importante situarla en su entorno para aprovechar las oportunidades que ofrece y controlar las amenazas que presenta. Especialmente, los factores que tienen influencia en nuestra actividad y en nuestra estrategia.

4.1 ENTORNO GENERAL

Partiendo de lo general a lo específico, el primer paso de nuestro análisis externo pasa por estudiar el contexto en el que se sitúa OhPlease!, para lo que utilizaremos el análisis PESTEL. Esta herramienta consiste en definir el entorno externo de nuestra empresa a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En nuestro caso, no todos los factores tendrán una incidencia crucial en el devenir de la empresa. Por eso, aunque los seis son importantes porque inciden en prácticamente todos los negocios en mayor o menor medida, vamos a detenernos exclusivamente en los económicos, los socio-culturales y los tecnológicos. Y también es importante decir que el entorno analizado será el español, ya que ése es el marco donde tendrá lugar nuestra actividad.

Hablando de los factores económicos, la alta tasa de desempleo actual es un punto a favor de nuestro negocio. Como explicamos en el apartado de los segmentos de clientes, cuando hablamos del segmento de la oferta de servicios hacíamos hincapié en el coste de oportunidad que supone estar activo en OhPlease!. Por eso, la dificultad para acceder a puestos de trabajo estables reduce ese coste de oportunidad, especialmente

para la población joven, que además es nuestro cliente potencial más interesante. Y entre los menores de 25 años, la cifra se situó en el 48% en el año 2015¹⁴.

Por otro lado, el ciclo económico regresivo que sufrió la economía española fue especialmente duro, por lo que podemos decir que el español medio es menos tendente a gastar dinero en cosas que puede realizar por sí mismo, como son alguno de los servicios ofrecidos en la aplicación. Actualmente hay signos de recuperación suficientes como para pensar que esta situación se puede revertir. Pero la especial crudeza de la crisis en el territorio español y la prudencia indican que esto es más bien un problema para nuestro negocio.

En relación con los factores socio-culturales, debemos destacar el auge de la economía colaborativa como principal oportunidad. Aunque la tecnología permitía este tipo de negocios desde hace unos años, no ha sido hasta hace poco cuando el avance demográfico y la experiencia adquirida han decantado la balanza a favor de esta economía. De hecho, según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, uno de cada tres internautas utiliza una aplicación de economía colaborativa al menos una vez al año¹⁵. La población confía cada día más en la tecnología, está más acostumbrada a usarla y ese cambio ha sido decisivo para poder hablar de este auge actual.

Además, si antes decíamos que el menor nivel de renta supone un problema para el gasto, también hay que decir que los negocios relacionados con este tipo de economía han ganado posiciones al tener precios generalmente menores que los negocios tradicionales y suponer una fuente de ingresos adicional. Así lo demuestra el extraordinario incremento de la inversión en negocios relacionados con la economía colaborativa, que de 2013 a 2015 pasó de los 2.000 millones de dólares a los 14.000 millones, lo que supone un aumento del 700% en dos años. Cifras muy elocuentes y que se complementan con las 7.500 plataformas colaborativas que existían en 2015, o con el millón de puestos de empleo que este sector esperaba generar a nivel mundial en 2016, según un estudio de la OBS¹⁶.

¹⁴ “Tasa de paro según grupos de edad y periodo. Brecha de género”, Instituto Nacional de Estadística, 2015

¹⁵ Panel de Hogares abril-junio de 2016, CNMC

¹⁶ OBS Business School (2016), *Los límites de la economía colaborativa*, España.

También es importante el buen nivel educativo medio de los españoles, especialmente el de los jóvenes. Como hemos dicho, el perfil general de aquellos que ofrezcan sus servicios será mayoritariamente joven, y en relación con la situación laboral actual, los españoles están cada vez mejor formados. Del 26% de jóvenes que tenían estudios universitarios en el año 2000 hemos pasado a un 59,3%, superando la media tanto de la Unión Europea (44,9%) como la de los países de la OCDE (49,1%)¹⁷. Todo ello se verá reflejado en una mayor confianza por parte del demandante para acudir a nosotros a la hora de resolver sus problemas.

Por último, atendiendo ahora a los factores tecnológicos, se han producido avances muy significativos que pueden ser utilizados en nuestro negocio para mejorar nuestras prestaciones. Hablamos, principalmente, del mundo de las aplicaciones y la geolocalización. Las primeras gozan de una cotidianeidad notoria y están presentes en todos los smartphones, por lo que todos los usuarios están familiarizados con su funcionamiento. De hecho, los usuarios del teléfono móvil pasan hasta el 89% del tiempo utilizando aplicaciones¹⁸. Y en relación con la geolocalización, es una tecnología fundamental para *marketplaces* como el nuestro, que generalmente necesita poner en contacto oferta y demanda lo más cercana posible para mejorar la rapidez y la eficacia del servicio. Estos dos puntos, sumados al ritmo actual de crecimiento tecnológico, suponen una gran oportunidad para obtener ventajas de su uso.

4.2 ENTORNO ESPECÍFICO: LA COMPETENCIA

Para analizar la competencia que enfrenta nuestro negocio, partiremos de la enumeración de los principales competidores. Después, utilizaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar la estructura de la industria en la medida de lo posible, ya que se trata de una industria relativamente nueva.

A) Los competidores principales de OhPlease!

Dentro de los competidores existentes hay que hacer una distinción. Por un lado, OhPlease! tiene varios competidores que manejan un modelo de negocio prácticamente

¹⁷Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2016. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

¹⁸ Informe Mobile en España y en el Mundo 2015, Ditrendia

idéntico al nuestro. Hablamos en este caso de aplicaciones como HeyGo y Vecineo, que ahora expondremos con más detalle. Y por el otro, también existen competidores con un modelo de negocio similar, pero que se centran solo en uno de los servicios que aparecen en nuestra aplicación. Ejemplos ilustrativos son Glovo, tusclasesparticulares.com o Cangurs de Guàrdia. Estos últimos pueden consistir en lugares web o aplicaciones como los tres ejemplos mencionados, pero también en empresas con una estructura más tradicional y sitio físico.

Empezando por los primeros, este tipo de competidores suponen una amenaza directa para el éxito de nuestra empresa. A lo largo del trabajo se ha ido haciendo especial hincapié en la importancia que tiene la base de usuarios en nuestra aplicación. Cuanto mayor sea esa base, más rápido se podrán satisfacer las necesidades de los dos segmentos de clientes y, por tanto, mejor servicio se ofrecerá. De este modo, tener empresas asentadas que manejen el mismo concepto supone un problema ya que reducirá el número de potenciales clientes alcanzables. Además, nos obligará a diferenciarnos de una forma más notoria porque no contamos con la diferencia que suponía el enfoque de nuestro modelo de negocio.

Dado que no son muchas las empresas con este modelo, vamos a analizar los dos ejemplos mencionados con más profundidad. Empezando por HeyGo, consideramos que se trata del mayor competidor de los presentes. Su modelo de negocio consiste en una aplicación donde puedes encontrar particulares, profesionales o freelances que pueden resolver tus problemas, así como ofrecer tus propios servicios para ganar dinero. Un modelo que coincide esencialmente con el nuestro y que consideramos nuestro mayor competidor porque es el más asentado en el mercado, con más de cien mil usuarios listados en su aplicación¹⁹ y una estrategia de marketing financiada por inversores de peso.

No obstante, para ser precisos en la comparativa con nuestro negocio, también hay que destacar que HeyGo solo ofrece el listado de profesionales en su plataforma y aspira a ofrecer servicios de cualquier tipo. En nuestro caso, además del listado ofrecemos el sistema tablón de anuncios, por lo que los usuarios pueden escoger la opción que más les satisfaga, y nuestras aspiraciones se centran en menos servicios dado que algunos como los abogados o los médicos los consideramos suficientemente

¹⁹ Según los datos de su propia web www.heygo.com.

organizados y profesionales como para conseguir presencia en ellos. Aunque, por supuesto, los usuarios pueden terminar ofreciéndose como tales o pedir esos servicios en la opción “Lo que sea”. Pero no es nuestro objetivo.

Dicho todo esto, en términos generales, podemos considerar que HeyGo ofrece dificultades para asentar nuestro modelo de negocio en el mercado gracias a su posición actual en el mismo y a la sencilla imitabilidad de nuestras diferencias. Por tanto, habría que apostar por ofrecer un servicio más eficiente que el suyo. Centrarnos en este enfoque diferente que ofrece OhPlease! mediante el formato del tablón de anuncios, además del listado, y que permite adaptar mejor la experiencia del usuario a sus necesidades, consiguiendo una mayor eficiencia a la hora de encajar ambos segmentos. Convencerles de que es la solución que más se ajusta a sus particularidades.

En cuanto a Vecineo, se trata de una aplicación muy centrada en la geolocalización que te enseña las personas que ofrecen sus servicios cerca de ti. De nuevo, los servicios coinciden con varios de los ofrecidos en OhPlease!, y también se ayuda de la geolocalización y la economía colaborativa para crear su modelo de negocio. Pero tras explorar su funcionalidad no parece que la aplicación suponga una experiencia de uso fácil y sencilla. Su excesivo foco en la geolocalización para enseñarte a tus “vecinos” y los pocos usuarios que tiene²⁰ no facilitan el encuentro entre oferta y demanda de una forma tan intuitiva como la de HeyGo o la de nuestro negocio. Por tanto, es importante conocer su existencia para controlar su evolución, pero en comparación con HeyGo o con alguno de los competidores especializados que ahora expondremos, parece un competidor inferior.

Pasando ahora a los especializados, su amenaza es también considerable, superando en algunos casos la de los dos competidores anteriores. Y esto es así porque al estar especializados en un solo servicio son capaces de cubrirlo con mayor precisión y efectividad. Además de la penetración que tienen en sus respectivos mercados gracias al tiempo que llevan operativos o a los inversores que tienen detrás.

Para mencionar dos ejemplos relativamente opuestos, analizaremos los de Glovo y tusclasesparticulares. El primero de ellos es un servicio de entrega a domicilio de cualquier producto que quieras pedir. Se trata de un negocio relativamente joven ya que

²⁰ Alrededor de 4.800, según los datos ofrecidos en su página web www.vecineo.com, a 7 de febrero de 2017.

nació en 2015, y su principal novedad reside en que no limita su gama de productos a los restaurantes con los que colabora, sino que puedes pedir cualquier cosa y ellos te lo llevan a casa. Desde un menú de un restaurante chino hasta unos yogures del supermercado, pasando por un Big Mac. El cliente les pide lo que necesita, ellos le indican el precio que le costará y su amplia red de transportistas se lo entrega en pocos minutos. Además, ofrece la opción a los negocios de gestionarles sus pedidos a domicilio, ha servido a más de 250.000 clientes²¹ y cuenta con una campaña promocional muy importante en los lugares donde opera.

Por el otro lado, tusclasesparticulares es un portal web donde puedes ofrecer tus servicios de profesor particular o contratar los servicios de uno. Un negocio que desde 2007 utiliza la economía colaborativa para poner en contacto oferta y demanda de este servicio, aunque también cuenta con academias profesionales entre los primeros. En su plataforma puedes encontrar profesores especializados en más de 250 materias diferentes y desde su creación ha sido utilizado por casi millón y medio de alumnos²². Cifras que hablan muy bien tanto de su penetración en el mercado como de su capacidad para ofrecerlo de forma eficaz.

El problema que presenta OhPlease! respecto de estos competidores es evidente. Aunque en nuestra aplicación puedas encontrar muchos servicios diferentes con personas competentes, si existen lugares donde los atienden con mayor detalle porque están especializados en ellos, hay menos opciones de que acudan a nuestra aplicación para ello. Y hablando de competidores con cuotas de mercado tan elevadas, no será sencillo competir con ellos.

Para competir con ellos, habría que potenciar la ventaja que supone tener un mismo lugar donde resolver los diferentes problemas, en lugar de tener que acudir a negocios distintos para cada uno de ellos. También acentuar las fortalezas de la economía colaborativa en aquellos servicios que todavía no han utilizado este sistema para intentar satisfacer sus necesidades. Entre otras, el nivel medio de los precios suele ser menor o la especial cercanía entre ambas partes de la transacción. Pero, sin duda, su existencia es un problema para nuestro éxito empresarial.

²¹ Cifras obtenidas de su página web www.glovoapp.com.

²² Cifras obtenidas de su página web www.tusclasesparticulares.com.

B) Estructura de la industria

Para analizar cómo se compete en nuestra industria vamos a utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter²³. Creada por el profesor de Harvard Michael Eugene Porter, esta herramienta nos permite conocer mejor el entorno competitivo de nuestro mercado a través del análisis de cinco elementos clave.

El primero de ellos es la intensidad de la competencia actual que, como hemos dicho, en nuestro caso es bastante alta. El número de competidores es elevado debido a la amplia gama de servicios ofrecidos en nuestra aplicación y algunos cuentan con una penetración en el mercado bastante considerable. Además, esto provoca una necesidad superior de diferenciarse que complica el éxito. Y la necesidad de tener una base alta de usuarios activos para que el negocio encaje correctamente la oferta y la demanda también aumenta la intensidad. No obstante, es importante tener en cuenta que no por el hecho de utilizar la aplicación de otra empresa el usuario deja de usar la nuestra. De hecho, actualmente la media de aplicaciones que tiene una persona en el teléfono se sitúa en torno a los 22²⁴.

Respecto a la amenaza de competidores potenciales, la diferenciación es ahora un punto a favor ya que complica la entrada de nuevas empresas. Y lo mismo ocurre con el mínimo de usuarios necesario para el correcto funcionamiento de la aplicación. Aunque la escasa inversión necesaria para poner en marcha este tipo de negocios aumenta la amenaza, al igual que la poca fidelidad que demuestran los usuarios de aplicaciones.

Pasando a la tercera fuerza de Porter, los productos sustitutos están ligados a los diferentes servicios ofrecidos en nuestra aplicación. Así, en servicios como el de niñeras o el de asistentas existe un “servicio sustitutivo” básico que es hacerlo uno mismo o pedirle el favor a un familiar o conocido. Y en relación con el segmento de la oferta de estos servicios, el producto sustitutivo sería un método diferente de conseguir ingresos, por lo que hay bastantes. Además, en el caso de que decidiéramos utilizar el sistema de cuotas en las transacciones como método de generación de ingresos, es importante destacar el hecho de poder realizar dicha transacción fuera de la aplicación

²³ PORTER, M. E. (1998), *Competitive Strategy*, Touchstone (Simon & Schuster).

²⁴ Según el estudio “*App Addiction. Comportamiento del Consumidor Móvil*” realizado por SmartMe Analytics, la media es de 21 aplicaciones en las mujeres y de 24 en los hombres.

como otro producto sustitutivo. Y es imprescindible tenerlo en cuenta ya que de optar por ese sistema, habría que potenciar las ventajas de realizarla dentro de la plataforma, ya sea mediante la introducción de ciertas garantías para quien las realicen o de cualquier otra forma.

Por último, respecto de las dos últimas fuerzas de Porter, el poder negociador de proveedores y clientes no es muy elevado. Al ser un mercado de servicios de economía colaborativa como el nuestro, no hay proveedores que influyan en él de forma significativa. Y respecto de los clientes, la existencia de tantas opciones sí les otorga cierto nivel negociador, aunque de nuevo en la economía colaborativa pierde intensidad.

5. CONCLUSIONES

La viabilidad de OhPlease! como negocio tiene opciones de prosperar, aunque de optar por ponerlo en marcha existen una serie de riesgos importantes que se deben de tener en cuenta.

Como modelo de negocio, crear un *marketplace* online de servicios que se organice mediante la economía colaborativa es un concepto válido y viable. Un negocio innovador, que aprovecha el auge que está teniendo tanto este tipo de economía como las startups tecnológicas y que puede tener su mercado. Además, la forma de encajar la oferta y la demanda es novedosa, ya que sólo *misclasesparticulares* cuenta con los dos métodos que utilizaríamos en OhPlease!. Los demás negocios han optado por utilizar sólo uno de los dos, mayoritariamente el que crea un listado de las personas que ofrecen sus servicios.

También es importante destacar el escaso coste que supone la puesta en marcha del negocio. En el caso de que los riesgos asumidos fueran insuperables en la práctica, la pérdida en los primeros pasos no sería superior a los costes de la creación de la página web. Y ésa es una gran ventaja para la aplicación de la metodología Lean Startup, ya que nos permitiría poner un producto mínimo viable en manos de los clientes, aprender de lo que nos contaran y modificar nuestro modelo en función de sus experiencias. Cambios que tampoco serían especialmente costosos y que nos ayudarían a mejorar el servicio ofrecido.

De hecho, al existir competidores especializados en algunos de los servicios que aparecen en OhPlease!, uno de los puntos donde más interesante resultaría poner en práctica esa metodología es en conocer cuáles de ellos protagonizan nuestra actividad. Ver dónde está el verdadero interés de nuestros usuarios, qué servicios son los más demandados. Así como en mejorar los procesos técnicos que guíen la experiencia del usuario en nuestra aplicación, o explorar diferentes formas para encajar de forma todavía más efectiva la oferta y la demanda.

Pero como decíamos, también existen una serie de riesgos que hay que considerar. El primero de ellos y más importante es la difícil monetización de este tipo de negocios. Una empresa debe aspirar a ser rentable por sí misma, y aunque es cierto que el gasto inicial puede ser relativamente bajo, cuando la empresa creciera necesitaría de una inversión fuerte tanto en personal como en marketing. Sin un método que garantice un nivel de ingresos suficiente, esperar a que los inversores externos sean quienes aporten ese dinero no puede ser la solución. Y los métodos de monetización escogidos, aunque puedan tener cierta base para conseguirlo, no parecen suficiente como para financiar esos gastos.

En relación con lo anterior, la necesidad de diferenciar nuestra empresa de las competidoras hace más importante todavía la ejecución de una campaña potente de marketing. Así es como han conseguido triunfar la mayoría de empresas basadas en aplicaciones móviles, con una combinación del marketing digital y anuncios en televisión que acerquen el producto a sus potenciales clientes. Ejemplos ilustrativos pueden ser el propio Wallpop, mencionado en gran parte de este trabajo, o JustEat y Chicfy. Todas ellas aplicaciones que empezaron con una estrategia basada en redes sociales y marketing digital, pero que después lanzaron anuncios en la televisión nacional para aumentar sus posiciones dominantes en sus respectivos mercados. Campañas muy caras que requieren ingresos altos o inversores de prestigio.

Y también es necesario considerar la competencia actual que deberíamos enfrentar. Competidores con posiciones consolidadas en muchos casos, que complicarían el éxito de nuestro negocio especialmente en los primeros pasos, cuando todavía no tuviéramos una base de usuarios activos suficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁZAR, P. (2013), *El Libro de los Emprendedores*, Deusto.
- ASOCIACIÓN RED GEM ESPAÑA (2016), *Informe GEM 2015*, España.
- AULET, B. (2015), *La Disciplina de Emprender*, LID.
- DITRENDIA, (2016) *Mobile en España y en el Mundo 2016*, España. Accesible a través de (últ. vez 01/02/2017):
<http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2016/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-España-y-en-el-Mundo-2016-1.pdf>
- FARIÑAS, A. A. (2016), *Nueve de cada diez startups no llegan a los tres años de vida*, España. Accesible a través de (últ. vez 17/01/2017):
<http://noticias.infocif.es/noticia/nueve-de-cada-diez-startups-no-llegan-los-tres-anos-de-vida>
- JIMÉNEZ, C. (2015), *Wallapop, un caso de éxito de Antai Venture Builder*, España. Accesible a través de (últ. vez 23/01/2017):
<http://carlosjimenezg.com/wallapop-un-caso-de-exito-de-antai-venture-builder/>
- MARTÍNEZ, J. (2016), *El cambio de estrategia de Wallapop: así quiere hacer dinero tras años sin ingresos*, España. Accesible a través de (últ. vez 02/02/2017):
http://www.lespanol.com/economia/empresas/20160921/157234924_0.html
- MARTÍNEZ, J. (2017), *El reto de Wallapop: ser rentable a finales de 2018*, España. Accesible a través de (últ. vez 01/02/2017):
http://www.lespanol.com/economia/empresas/20170113/185732345_0.html
- OBS Business School (2016), *Los límites de la economía colaborativa*, España.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2011), *Generación de Modelos de Negocio*, Deusto.
- PORTER, M. E. (1998), *Competitive Strategy*, Touchstone (Simon & Schuster).
- RIES, E. (2011), *The Lean Startup*, Deusto.

- SMARTME ANALYTICS (2016), *App Addiction. Comportamiento del Consumidor Móvil*, España.

Webs de empresas consultadas:

- Airbnb – www.airbnb.com
- BlaBlaCar – www.blablacar.com
- Cangurs de Guardia – www.cangursdeguardia.com
- Glovo - www.glovoapp.com
- HeyGo - www.heygo.com
- Indeed – www.indeed.com
- Infoempleo – www.infoempleo.com
- Infojobs – www.infojobs.com
- Job Today – www.jobtoday.com
- Shipeer – www.shipeer.com
- Student Job – www.studentjob.com
- Tus Clases Particulares - www.tusclasesparticulares.com
- Vecineo - www.vecineo.com
- Wallapop - www.wallapop.com

Otras fuentes de información:

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y la Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016), *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2016*, España.

