



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección de  
Empresas**

**Modelos de negocio basados en  
la intermediación online**

Presentado por:

***Marion Alejandra Vera Diez***

Tutelado por:

***María del Carmen Camarero Izquierdo***

*Valladolid, 29 de Junio de 2020*

## **RESUMEN**

La evolución del mundo digital ha hecho que los modelos de negocios utilizados por las empresas se desarrollen con él, así nacen los modelos de negocio online basados principalmente en la publicidad, comercio y en la intermediación. Estos últimos, los modelos de negocio basados en la intermediación online, han revolucionado el entorno empresarial y la manera de interacción entre vendedores y compradores, por ello, en este trabajo se estudian detalladamente los componentes de ese modelo de negocio a través de ejemplos de empresas de éxitos como lo son Playtomic, Civitatis y Airbnb mediante el análisis de los segmentos de clientes, marketing mix y modelo Canvas. El objetivo es conocer la rentabilidad de estas empresas y la funcionalidad que ofrecen al mercado.

Palabras clave: e-commerce, intermediación, modelos de negocio, online.

Clasificación JEL (Journal of Economic Literature): M31, M13, M15, L81.

## **ABSTRACT**

The evolution of the digital world has made the business models used by companies develop with it, thus creating online business models based mainly on advertising, commerce and intermediation. The latter, the business models based on online intermediation, have revolutionized the business environment and the way of interaction between sellers and buyers, therefore, in this work the components of that business model are studied in detail through examples of companies. Of successes such as Playtomic, Civitatis and Airbnb through the analysis of the customer segments, marketing mix and Canvas model. The objective is to know the profitability of these companies and the functionality they offer to the market.

Key words: e-commerce, intermediation, business models, online.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO O E-COMMERCE</b> .....	<b>2</b>
2.1 ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS AL E-COMMERCE .....	3
2.2 COMPORTAMIENTO DE LOS USUARIOS DEL E-COMMERCE.....	4
<b>3. MODELOS DE NEGOCIO DEL E-COMMERCE</b> .....	<b>5</b>
<b>4. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO DE INTERMEDIACIÓN ONLINE: PLAYTOMIC, CIVITATIS Y AIRBNB.</b> .....	<b>7</b>
<b>5. PLAYTOMIC</b> .....	<b>9</b>
5.1 INFORMACIÓN GENERAL .....	9
5.2 SEGMENTOS CLIENTES .....	11
5.3 MARKETING MIX PARA LOS USUARIOS DEPORTISTAS (CLIENTES).....	13
5.4 MARKETING MIX PARA LOS CLUBES DEPORTIVOS (PROVEEDOR). .....	13
5.5 MODELO CANVAS PLAYTOMIC.....	14
5.6 EFECTOS DEL COVID-19.....	15
<b>6. CIVITATIS</b> .....	<b>15</b>
6.1 INFORMACIÓN GENERAL .....	15
6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	17
6.3 MARKETING MIX PARA TURISTAS (CLIENTES).....	18
6.4 MARKETING MIX PARA AGENCIAS TURÍSTICAS (PROVEEDOR). .....	19
6.5 MODELO CANVAS CIVITATIS.....	20
6.6 EFECTOS DEL COVID-19.....	21
<b>7. AIRBNB</b> .....	<b>21</b>
7.1 INFORMACIÓN GENERAL .....	21
7.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	23
7.3 MARKETING MIX PARA HUÉSPEDES (CLIENTES). .....	24
7.4 MARKETING MIX PARA ANFITRIONES (PROVEEDORES).....	24
7.5 MODELO CANVAS DE AIRBNB. ....	26
7.6 EFECTOS DEL COVID-19.....	27
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	<b>28</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>30</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un contexto donde la mayoría de las transacciones comerciales se realizan de forma digital a través de Internet. De esta manera surgen los intermediarios online, empresas que facilitan esas transacciones ofreciendo un valor añadido a los clientes como son la aglutinación de la oferta, la seguridad, confianza, rapidez, accesibilidad, servicio “in situ”, etc.

Algunas de estas compañías de intermediación son de muy reciente creación pero muy exitosas, algunos ejemplos son: Kayak, Civitatis, Booking.com, Airbnb, Trivago, Playtomic, etc. El motivo de su éxito y su rápida expansión reside en el bajo coste inicial que se requiere para llevarlas a cabo y el acceso a una amplia base de clientes, entre otras.

El objetivo es analizar a través de ejemplos que nos permitan conocer con más profundidad estos modelos de negocio de intermediación online, destacar cuáles son sus puntos fuertes y advertir los más débiles. Para ello se analizarán los casos concretos de tres empresas: Playtomic, Civitatis y Airbnb, a fin de conocer los segmentos de clientes a quienes se dirigen, el marketing mix que emplean y su propuesta de valor. El tema se presenta, por su originalidad y particularidad, como nuevos modelos de negocio, una nueva forma de relación con el cliente, una nueva forma de gestionar la información y una nueva forma de comercialización de los servicios.

El presente trabajo consta de una primera parte, donde se revisan las particularidades del comercio electrónico y la clasificación de los modelos de negocio de Internet. También se menciona la adaptación de las empresas a estos cambios en el mercado, estudiando su comportamiento tanto en los consumidores como en empresas, además de las nuevas propuestas y tendencias para el presente año. La finalidad es situar en qué momento se encuentra el e-commerce y conocer cuáles son los modelos de negocio más utilizados por las empresas 100% online.

En la segunda parte, se realiza un análisis descriptivo de empresas que han tenido éxito en el canal online en diferentes actividades, como lo son Playtomic, Civitatis y Airbnb utilizando un modelo de negocio basado en la intermediación online a

través de sus páginas web y aplicaciones móviles. El objetivo de esta parte es analizar sus modelos de negocios y conocer la procedencia de sus ingresos, segmentación de sus clientes, analizar las estrategias de marketing mix y ver qué propuesta de valor ofrece a cada cliente.

Por último, se presentan las conclusiones, donde se plasman los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas como modelo de negocio basado en la intermediación online, así como su adaptabilidad a la circunstancias como ha sido la crisis sanitaria del Covid-19.

## **2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO O E-COMMERCE**

El comercio electrónico implica un nuevo modelo de relación comercial basado en interacciones electrónicas que sustituyen los requisitos de presencia física de los sistemas tradicionales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define al comercio electrónico o e-commerce como: *“La compra y venta de productos o de servicios a través de las redes de comunicación”*.

La llegada del Internet ha revolucionado la forma de entender el comercio. Los cambios más destacados son la ampliación de la zona de influencia de una empresa que anteriormente estaban limitadas por la dependencia física del punto de venta pudiendo llegar así a más público, el modo de comunicarse con el cliente a través de un dispositivo digital de forma rápida y sencilla, y su utilización como herramienta de publicidad de una manera más económica.

El comercio online ofrece, sin duda, muchas ventajas tanto al consumidor como a las empresas (Casals, 2019; González, 2018), entre ellas: la accesibilidad al negocio desde cualquier parte, momento y medio, la reducida inversión inicial que se debe tener para abrir un negocio, además de los reducidos costes de mantenimiento y, ofrece mucha más variedad de productos y/o servicios.

De la misma manera, el comercio online presenta también algunos inconvenientes para ambas partes (empresa y consumidor), como por ejemplo, el aumento de la competitividad para las empresas, la falta de seguridad y autenticidad que hace

que el cliente desconfíe al entregar sus datos personales y, el mayor tiempo y coste que requiere el envío del producto o servicio.

## **2.1 Adaptación de las empresas al e-commerce**

La adaptación de las empresas al e-commerce es cada vez más sencilla. Cada vez hay más empresas 100% online, las cuales se adaptan constantemente al comportamiento del cliente y sus hábitos de compras, considerando aspectos importantes como:

Comunicación con el cliente. Dar a conocer la empresa y darle un buen posicionamiento, nos permite identificar nuestro público objetivo y definir las estrategias para cada segmento del mercado (Sicrom, 2018).

Experiencia del usuario. El entorno que ofrece la empresa debe adaptarse a sus necesidades y superar sus expectativas para una experiencia satisfactoria (Colombo, 2019).

Plataforma tecnológica. La tecnología empleada por la empresa debe ayudar a resolver problemas y eliminar barreras a través de sistemas innovadores y adaptables a cada una de ellas (Durán, 2017).

Medios de pagos. Se incrementan los medios de pago que garantizan la seguridad del cliente. Algunos ejemplos son PayPal, Google Wallet, moneda virtual, etc. (Melús, 2018).

Logística. Supone una ventaja para las empresas ya que pueden operar sin stock inicial, reduciendo así sus costes e intermediarios; también un reto en cuanto a los plazos de envío, gastos de envío, etc. (Fernández, 2020).

Certificación transaccional. Necesidad de que la identidad del comprador y vendedor esté certificada (Durán, 2017).

Además, el e-commerce está en constante transformación. De acuerdo con una entrevista a Webloyalty<sup>1</sup> por Marketing Directo (2019) las nuevas tendencias del e-commerce son:

- *El móvil como dispositivo de compra online.* El móvil gana cuota de mercado frente al ordenador para comprar online gracias a los avances en la seguridad en los pagos móviles, así como en su comodidad.
- *El social commerce,* es decir, comprar sin salir de las redes sociales.
- *La fidelización y suscripciones online.* Los programas de fidelización son una de las técnicas más comunes para aumentar las ventas online.
- *Logística inteligente.* El uso de Big Data e inteligencia artificial aplicada a la logística permiten conocer el stock de las mercancías y la situación de cada producto o servicio en tiempo real.

## **2.2 Comportamiento de los usuarios del e-commerce**

El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información (ONTSI) ha presentado en el informe “El Comercio Electrónico en España B2C 2018” en donde podemos ver que las tres categorías más adquiridas en 2018 son:

1. Reserva de alojamiento y paquetes turísticos.
2. Billetes de transporte (avión, tren, metro, autobús, etc.).
3. Ropa, calzado y complementos, comida a domicilio de restaurante.

Por un lado, los clientes personas físicas acceden al e-commerce por tres grandes motivos: los precios, la comodidad y el ahorro de tiempo. Aproximadamente 21,6 millones de personas compraron por Internet en 2018. En cuanto a su perfil, se observa mayor presencia femenina, personas en edades de entre 25 y 44 años, residentes en poblaciones de medio y gran tamaño, con nivel de estudios superior y sobre todo personas con mayor nivel de ingresos en el hogar. También se vincula en mayor medida con población activa laboralmente y personas con hijos.

---

<sup>1</sup> Compañía líder en generación de ingresos adicionales en e-commerce.

En cuanto al canal que utilizan, los Marketplace tienen un papel fundamental en el e-commerce en España. Aproximadamente el 80% los utilizan, motivados por la variedad de productos, marcas, precios y la comodidad que ofrecen.

Por otro lado, los clientes empresas acceden al e-commerce según su objetivo: en el sentido comercial (compra y venta de productos/servicios), lúdico (para publicitarse o buscar la fidelización de los clientes), informativo (aportando valor a la vida cotidiana), saludable (análisis del rendimiento físico, realización de retos y compartir la experiencia en redes sociales) y, corporativo (gestión empresarial o financiera).

### **3. MODELOS DE NEGOCIO DEL E-COMMERCE**

El modelo de negocio es la forma en que la empresa se organiza para llevar a cabo su actividad empresarial, formado por todas las acciones y funcionalidades relacionadas con la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, los recursos, los procesos clave, los socios y la estructura de gastos e ingresos (Durán, 2017). En definitiva, intervienen dos elementos claves: la generación de ingresos y el valor generado al usuario.

El modelo de negocio da respuesta a tres preguntas:

- ¿Qué? En relación a la propuesta que se realiza al cliente.
- ¿Quién? Al segmento de clientes que se ofrece el producto.
- ¿Cómo? El modo en que se proporcionará el producto a los clientes.

Los modelos de negocio más significativos en el e-commerce se basan en la publicidad, el comercio de bienes y servicios y la intermediación (Ramón y Asociados, 2018). A continuación, se explican brevemente cada uno de ellos.

**Modelos de negocio basados en la publicidad.** Es un tipo de negocio donde su éxito depende del tráfico de visitas de los internautas. La mayoría de las páginas web que se consultan utilizan este sistema, donde los contenidos son gratuitos y lo que genera ingresos a la empresa son los espacios patrocinados por los anunciantes. Se aplica en muchos sitios web que ofrecen servicios incluidos en grandes buscadores.

La publicidad se puede adoptar de diversas formas: banners, anuncios clasificados, publicidad por email... Un ejemplo muy popular son los anuncios en las redes sociales como Facebook o Instagram, éstas son totalmente gratuitas para el usuario, sin embargo, las marcas y empresas pueden publicar contenido promocionado (de pago) generando ingresos para la red social.

El punto fuerte de este modelo es que si consigue atraer a un gran número de usuarios, los beneficios que obtenga serán muy altos, mientras que el punto débil puede ser conseguir una gran red de usuarios fieles para que el modelo pueda ser sostenible, viable y rentable.

**Modelos de negocio basados en el comercio online.** Es una adaptación del modelo de negocio tradicional al mundo digital. Con la inversión del desarrollo de una web se puede incrementar las ventas de forma exponencial gracias a Internet. Un buen aliado para este tipo de negocio son los Marketplace como Amazon o eBay, éstos ayudan a los vendedores a competir en un mercado global.

**Modelos de negocio basados en la intermediación.** Los modelos de negocio basados en la intermediación permiten a las empresas ser creadores de mercado, es decir, ponen en contacto oferta (agregándola) y demanda (atrayéndola) (Escuela de Negocio, 2014).

La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI) define servicios de intermediación como:

*“Servicio de la sociedad de la información por el que se facilita la prestación o utilización de otros servicios de la sociedad de la información o el acceso a la información”.*

Entre los diferentes tipos de modelos de intermediación destacan (Santos, 2017 y Rubio, 2013): distribuidores, comparadores, agregadores y centros comerciales online.

*Distribuidores.* Ofrece una amplia gama de oferta de distintos vendedores que facilitan la búsqueda a los clientes potenciales de ese producto. Suelen tratarse según el sector al que se refieren. Algunos ejemplos pueden ser Booking, Kiwi.com, Skyscanner, pertenecientes al sector viajes.

*Comparadores.* Variante del modelo distribuidor, se ofrece al cliente la posibilidad de comparar distintos productos o servicios respecto de los precios. Su aplicación está en crecimiento sobre todo en sectores con la banca y seguros. Algunos ejemplos son reatreator.com, idealo.com, acierto.com, etc.

*Agregadores.* Un recopilador de contenidos provocada por la explosión de nuevos sitios web y aplicaciones móviles, su finalidad es facilitar al usuario su asimilación. Empezó en el mundo de las noticias y se ha extendido a sectores como el software, anuncios clasificados, etc. Algunos ejemplos puede ser Menéame (agregador de noticias), Bitacoras (agregador de blogs), Karmacrazy (agregador de redes sociales).

*Centros comerciales online o Marketplace.* Son webs que hospedan múltiples tiendas oferentes. Su efectividad se supedita a la audiencia que tienen, por lo que su volumen de tráfico es importante para aumentar su efectividad. Un ejemplo es Amazon.

#### **4. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO DE INTERMEDIACIÓN ONLINE: PLAYTOMIC, CIVITATIS Y AIRBNB.**

En este trabajo se han elegido tres empresas que ofrecen un servicio de intermediación a través del e-commerce con el objetivo de conocer en profundidad su modelo de negocio, son: Playtomic, Civitatis y Airbnb. Estas empresas tienen algo en común, cómo operan, utilizan un modelo de negocio basado en la intermediación entre dos partes facilitando el comercio a través de las nuevas tecnologías.

Las razones por las que se han elegido estas empresas son varias:

1. Son empresas de reciente creación, impulsadas por jóvenes emprendedores.
2. Nacen de una idea puntual, en todos los casos a partir de un problema personal, pero consiguen poner en valor su propuesta llegando a un elevado número de clientes que comparten el mismo problema o esa necesidad.
3. El crecimiento en los tres casos ha sido espectacular en muy pocos años, no limitado a un mercado nacional, sino con alcance internacional.

4. La tecnología es la base de los tres negocios. Gracias a la tecnología han logrado expandir la solución al resto de la sociedad logrando un gran éxito a nivel mundial.
2. Además, al ser empresas jóvenes se debe destacar la capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias que se han vivido, un claro ejemplo es la crisis sanitaria generada por el Covid-19.
3. Son empresas que trabajan con pequeños negocios aportándoles visibilidad y acceso a una amplia red de clientes.

Para analizar a las empresas se estudian los siguientes apartados:

Segmentación de los clientes objetivos: quienes son sus clientes objetivos, a quién o quienes va dirigido ese servicio. Nos ayudaremos del mapa de empatía para conocer mejor al cliente. Ésta es una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer mejor al segmento de cliente al que se ofrece el servicio, saber qué problema tiene y cuál es la propuesta de valor que le vamos a ofrecer. En el mapa se pueden ver seis diferentes apartados (Prim, 2017):

- ¿Qué piensa y siente? (Think & Feel): cuáles son sus sueños, aspiraciones, etc.
- ¿Qué ve? (See): estímulos visuales, cómo es el mundo de nuestro cliente, amistades, etc.
- ¿Qué oye? (Hear): qué escucha, quiénes son sus líderes, a qué marcas sigue, qué ideas tiene.
- ¿Qué dice y hace? (Say & Do): cuáles son sus conversaciones más habituales, qué le interesa, sobre qué trata en sus redes sociales, por ejemplo, etc.
- ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra el cliente? (Pain).
- ¿Qué le motiva? (Gain): qué deseos tiene, sus necesidades, medida del éxito, obstáculos superados.

Servicio que ofrece a cada segmento: qué servicio ofrece a cada uno de los segmento de clientes, qué les aporta, de qué manera les ayuda.

El marketing mix tanto de los clientes como de las empresas: conocer sus estrategias de marketing, cuál es el servicio, a qué precio lo venden, cómo lo distribuyen y cómo lo promocionan (Alonso, 2019).

Propuesta de valor que aporta cada empresa mediante el Modelo Canvas. Este modelo es una herramienta muy práctica a la hora de analizar un modelo de negocio. Consiste en explicar tanto de los aspectos externos de la empresa, mercado y entorno: segmentos de clientes (determinar nuestros clientes potenciales con ayuda del mapa de empatía), relación con el cliente (cuál será la relación establecida con el cliente), canales (el medio por el que la propuesta de valor llega al cliente), propuesta de valor (lo que se aporta al clientes, las necesidades que se satisfacen) e ingresos (cómo se genera ingresos); como aspectos internos: socios (los agentes con los que se debe trabajar para el buen funcionamiento de la empresa), actividades (actividades clave de la empresa) y recursos claves (recursos físicos, económicos, humanos o intelectuales que se necesiten para llevar a cabo la actividad de la empresa), estructura de los costes (los costes con los que debe contar la empresa para el desarrollo de la actividad). La finalidad de este modelo es mostrar de manera global todos los aspectos importantes del modelo de negocio. (More, 2015).

Para la recogida de información de las tres empresas se han consultado diferentes fuentes de información: páginas oficiales de las tres empresas (<https://playtomic.io/>, <https://www.civitatis.com/es/>, <https://www.airbnb.es/>), blogs de las propias empresas, páginas especializadas (Hoteltur) y noticias aparecidas en prensa.

## **5. PLAYTOMIC**

### **5.1 Información general**

Es una plataforma online nacida en 2017 para la reserva de pistas de tenis, pádel o campos de fútbol en toda España, pero también con influencia en Bélgica, Holanda, Luxemburgo y Suecia. Comenzó solamente con el pádel pero después fue incorporando el tenis y posteriormente el fútbol. Actualmente cuenta con más de 50 empleados y su volumen de facturación es de 6 millones de euros en 2019 (Playtomic, 2020).

Fue creada para resolver dos necesidades: la primera, la gestión del centro deportivo de digitalizar el negocio, y, la segunda, encontrar dónde y con quién jugar. Su objetivo inicial no tenía nada que ver con lo lucrativo, no buscaban la rentabilidad, fue creada como respuesta a una necesidad. Es por ello, que sus ingresos son reinvertidos en tecnología. Cuenta con una App que permite hacer reservas en el instante, pagando el mismo precio que en club y comparar precios para el día y la hora que queramos.



Fuente: Playtomic

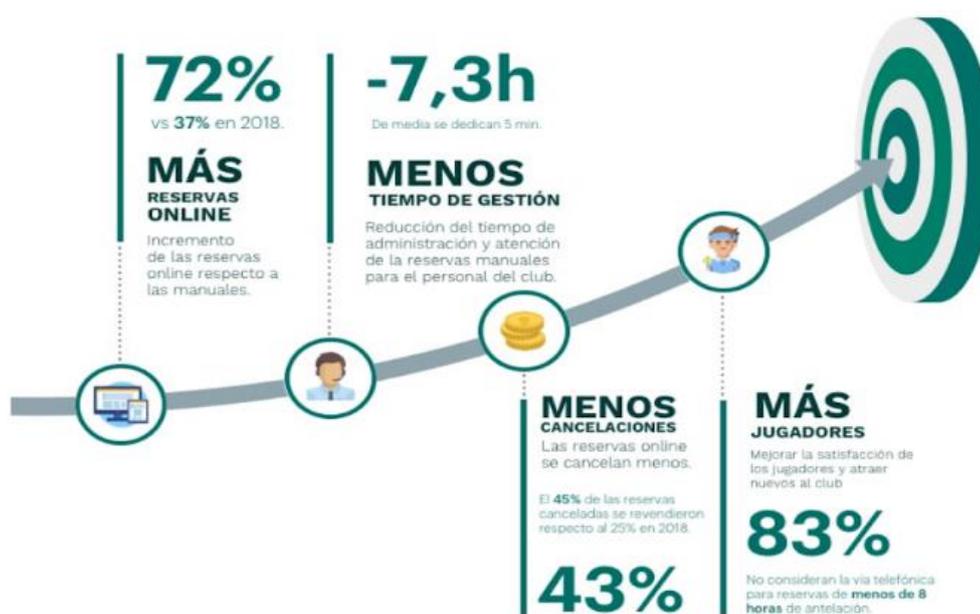
Playtomic utiliza un modelo de negocio basado en la intermediación dentro del cual actúa como un distribuidor ya que ofrece un amplio número de pistas de diferentes clubes deportivos dirigidos a los usuarios deportistas.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa ofrece ventajas a los clubes deportivos como el incremento y diversificación de los ingresos, ya que los clubes deportivos no sólo dependen de

las reservas que hagan directamente, también facilita y simplifica el sistema de reservas (el proceso de reserva ágil y rápida motiva al jugador a jugar de manera más continuada), incrementa la visibilidad del club deportivo debido a que Playtomic supone un soporte cada vez más habitual y más numeroso entre los deportistas, atrae nuevos jugadores gracias a los sistemas de geolocalización utilizados pueden llegar a más clientes y, además, maximiza la ocupación de las pistas del club deportivo.



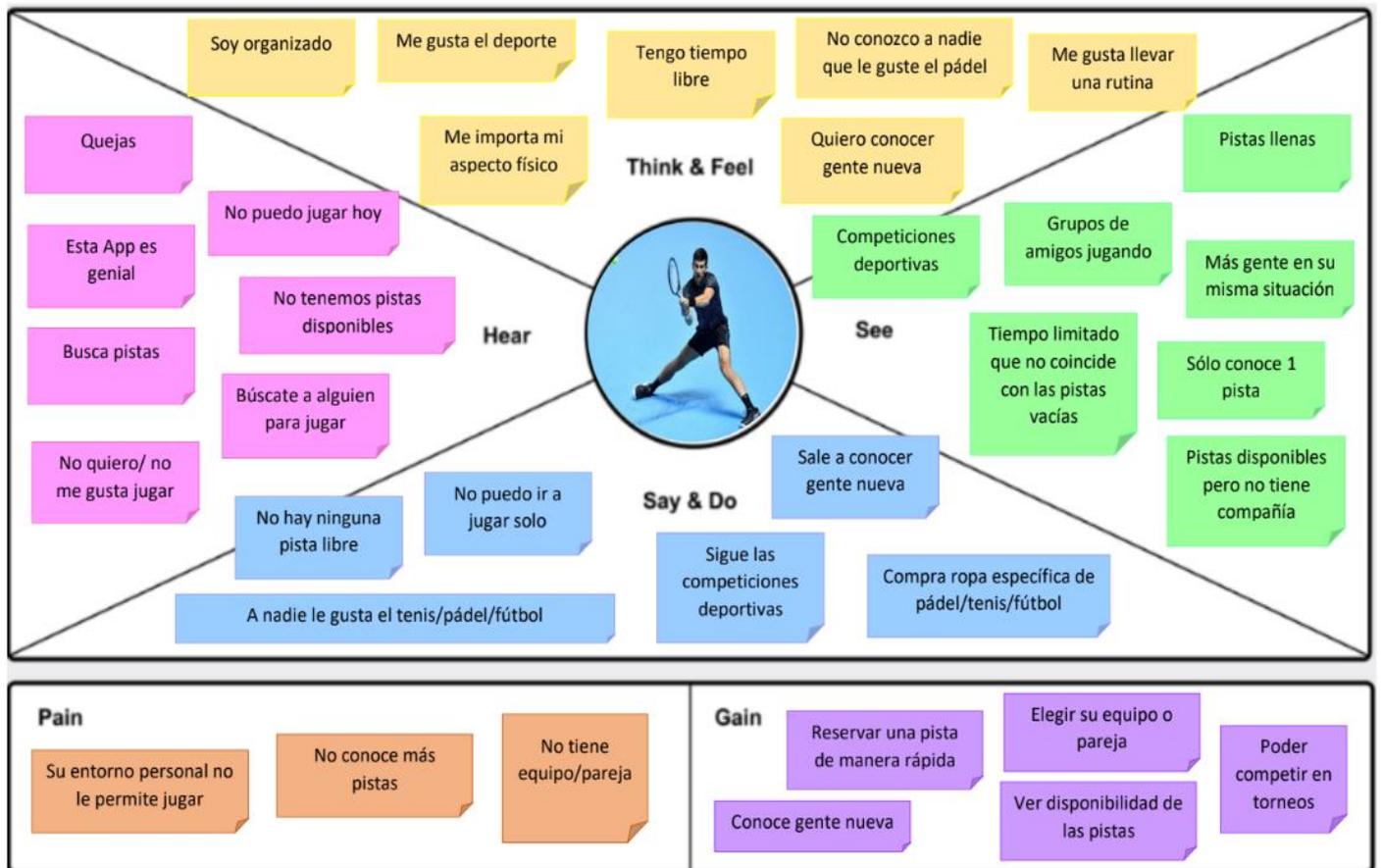
Fuente: Playtomic.

También ofrece ventajas a los usuarios deportistas facilitando la reserva inmediata de pistas (cuentan con más de 500 clubes y con más de 9000 pistas), realizar el pago sincronizando la tarjeta de crédito/débito al mismo precio que en club (sin comisiones), ofrece una pareja o equipo de juego y organizan torneos en los que puede participar cualquier usuario.

## 5.2 Segmentos clientes

*Los usuarios deportistas.* Para conocerlos un poco más se emplea el mapa de empatía. De él podemos obtener de forma universal el perfil del usuario, hablamos de mujeres y hombres a quienes les gusta cuidar su salud y estado físico, cuyas

necesidades y problemas radican en que no disponen de pistas de pádel, tenis o fútbol, o no tienen acompañante o equipo. Se trata de individuos de mediana edad, con unos ingresos medios-altos en la unidad familiar.



Fuente: Elaboración propia.

*Los clubes deportivos.* Se tratan de centros deportivos, clubes privados, asociaciones deportivas, polideportivos, etc. que cuentan con pistas de pádel, tenis o fútbol y su objetivo es ampliar su captación de clientes finales. A pesar de ser clientes también actúan como proveedores ya que son quienes disponen de las pistas.

### **5.3 Marketing mix para los usuarios deportistas (clientes).**

El servicio que ofrece a los usuarios deportistas se basa en la reserva de pistas, en tiempo real, de pádel, tenis y fútbol. También la posibilidad de participar en competiciones y la proporción de un equipo o compañero/a en caso de no tenerlo.

Su distribución es a través de una App disponible en Apple Store y Google Play y una página web <https://playtomic.io/>. En cuanto al precio, tanto la descarga como el uso de la plataforma son gratuita para los usuarios.

Para su promoción debemos tener en cuenta que se tratan de individuos de corta y mediana edad, es decir, entre 18 y 45 años, por ello se utilizará en mayor medida medios digitales para llegar a ellos mediante las redes sociales (Twitter, Facebook), páginas web deportivas (Marca.com), aunque también medios tradicionales por ejemplo folletos informativos en gimnasios, en clubes deportivos, boca a boca, etc.

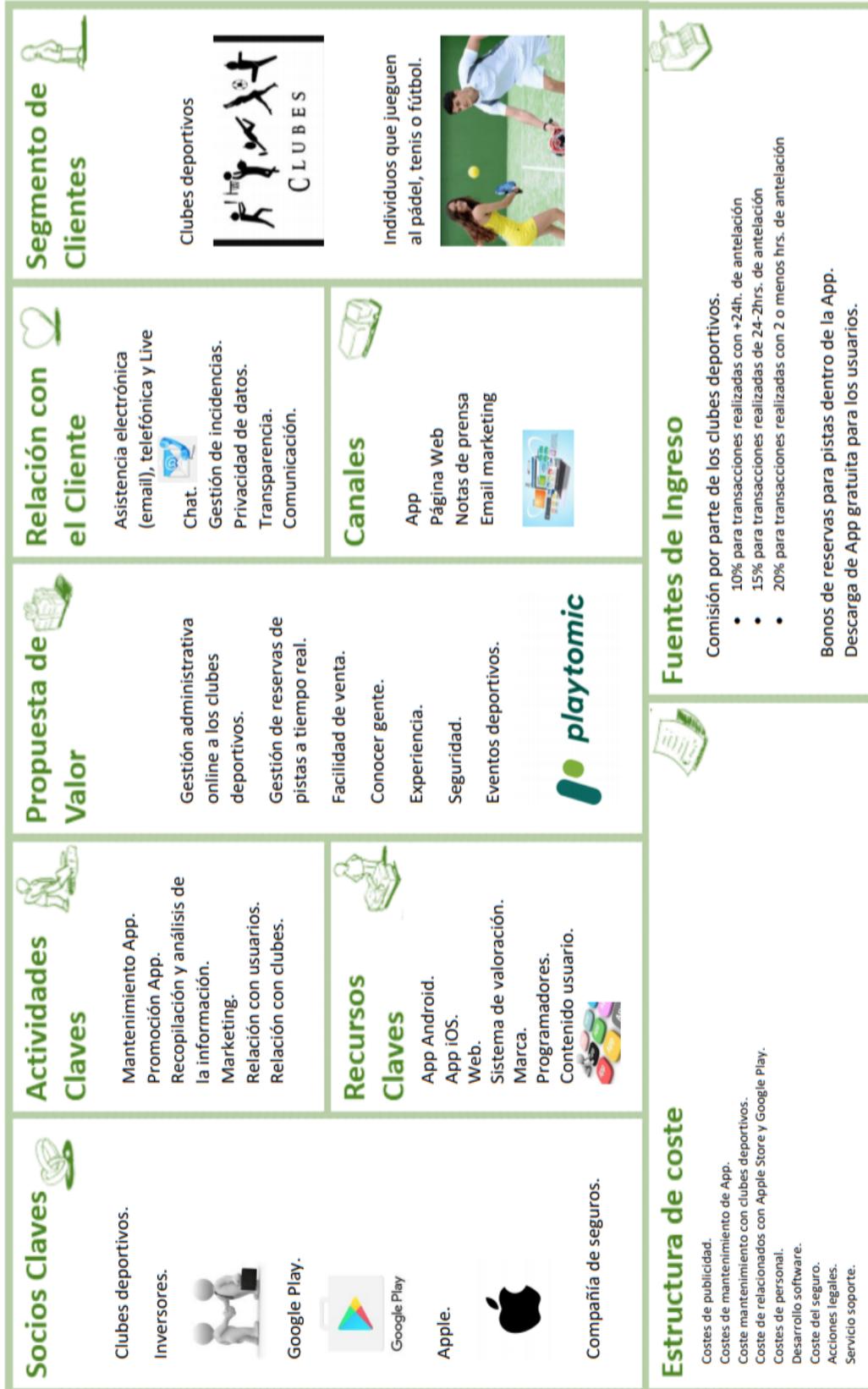
### **5.4 Marketing mix para los clubes deportivos (proveedor).**

El servicio que ofrece a clubes deportivos es el de intermediación mediante la plataforma online, proporcionándoles visibilidad de sus pistas, la gestión de reservas y de los pagos. Al igual que para los usuarios deportistas, su distribución a los clubes también es a través de su página web <https://playtomic.io/> o su aplicación móvil disponible en Apple Store y Google Play.

En cuanto al precio los clubes pagan una comisión que aportan a Playtomic para pertenecer a la plataforma. Tanto la cuota de alta, puesta en marcha y mantenimiento es gratuita, mientras que las comisiones que se aplican se dividen en tres tramos: 10% para transacciones realizadas con más de 24 horas de antelación, 15% para transacciones realizadas de 24 a 2 horas de antelación, 20% para transacciones realizadas con 2 horas o menos de antelación.

Para promocionarse utilizan tanto medios digitales como tradicionales, por ejemplo vallas publicitarias, portales web deportivos, banners publicitarios en tiendas deportivas, presencia en páginas específicas de tenis, pádel o fútbol, etc.

## 5.5 Modelo Canvas Playtomic.



Fuente: Elaboración propia.

Según el modelo Canvas, la clave del éxito de la empresa deportiva radica en la propuesta de valor tan original que ofrece, la cual nace en respuesta a las necesidades personales de los creadores. Los puntos fuertes a destacar son la oferta de pistas de forma digital con disponibilidad en tiempo real y lo más innovador, si no se dispone de equipo o pareja se le proporciona una. Otro factor positivo, es la digitalización de los clubes deportivos haciéndoles llegar a un volumen de deportistas más amplio. Por otro lado, el punto débil que presenta es la dependencia del público español, el cual se ha visto más afectado por el confinamiento debido a la crisis sanitaria producida por el Covid-19. Todo ello hace que Playtomic sea líder en el mercado deportivo de las reservas en España y justifica su prestigio en Europa.

### **5.6 Efectos del Covid-19.**

Por parte de Playtomic, al tratarse de actividades deportivas se ha visto afectada, en mayor medida, en el territorio español, ya que su influencia en Suecia o Finlandia por ejemplo, no se ha visto perjudicada, y por ello se ha preparado para reabrir a la “nueva normalidad” que se espera. En cuanto a la práctica de deporte por parejas como lo es el pádel o el tenis demuestra una ventaja sobre el resto de los deportes, presentando una fortaleza en este sentido, ya que con las medidas de protección adecuadas han podido abrir sus puertas mucho antes que el resto de los centros deportivos (gimnasios, por ejemplo).

Tras la previa consulta a sus clientes mediante una encuesta realizada por los gestores de los clubes, han obtenido expectativas favorables de sus clientes respecto a la vuelta a las pistas, afirmando que volverían con la misma frecuencia que lo hacían antes de la llegada del Covid-19; también se propone como medida de prevención el pago online anticipado de la reserva de pistas (Playtomic, 2020).

## **6. CIVITATIS**

### **6.1 Información general**

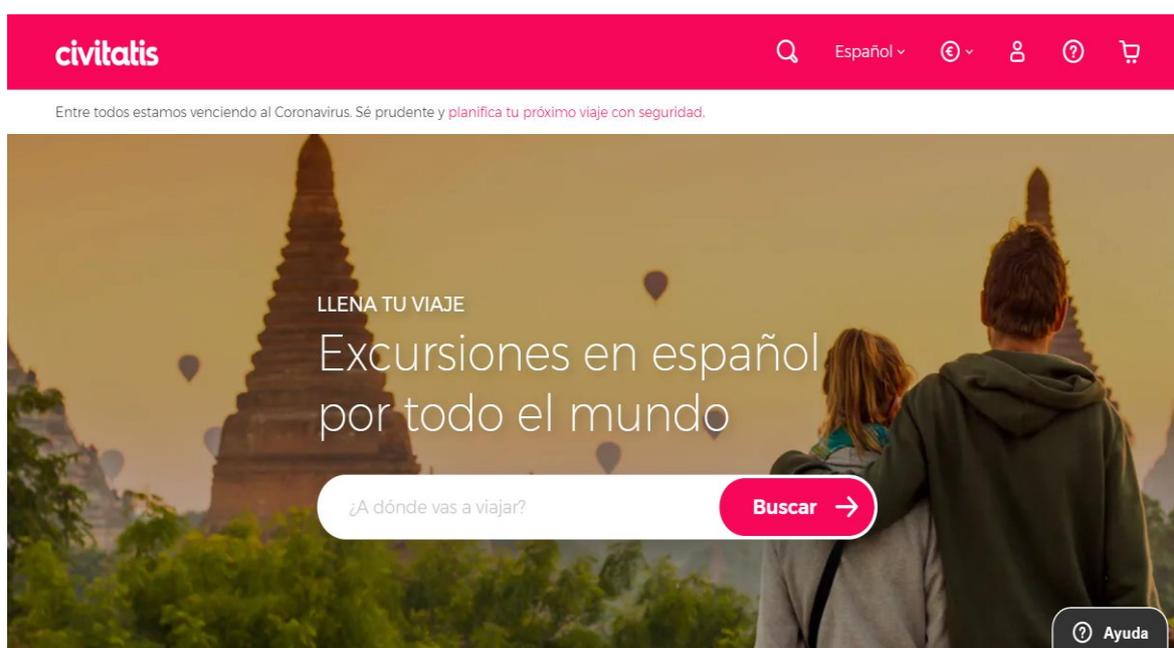
Civitatis es una compañía líder en distribución online de visitas guiadas, excursiones y actividades en español en los principales destinos del mundo. Cuenta con más de 30.000 actividades en 900 destinos y con más de 3.500

proveedores en un centenar de países. Su volumen de facturación en 2017 fue de 28,8 millones de euros y a finales de 2019 contaba con más de 160 trabajadores de múltiples nacionalidades (Hosteltur, 2018).

La plataforma dirigida a agentes turísticos y turistas nació en el año 2008 y cuenta con empresas como Globalia, Avoris, Grupo GEA y Zafiro Tours, o importantes grupos de gestión como Traveltool, Ditgestion o Nego Servicios.

Civitatis nació para ofrecer a los viajeros/as hispanohablantes experiencias y visitas en sus lugares de destino a través de guías turísticas y diversas actividades en español, aunque en la actualidad también ofrecen el servicio en francés, inglés, italiano y portugués.

Dispone de una página web <https://www.civitatis.com/es/> y una App disponible en Google Play y Apple Store.



Fuente: Civitatis

El modelo de negocio que presenta Civitatis es de tipo distribuidor ya que ofrece una gama amplia de actividades de diferentes vendedores a los turistas o viajeros.



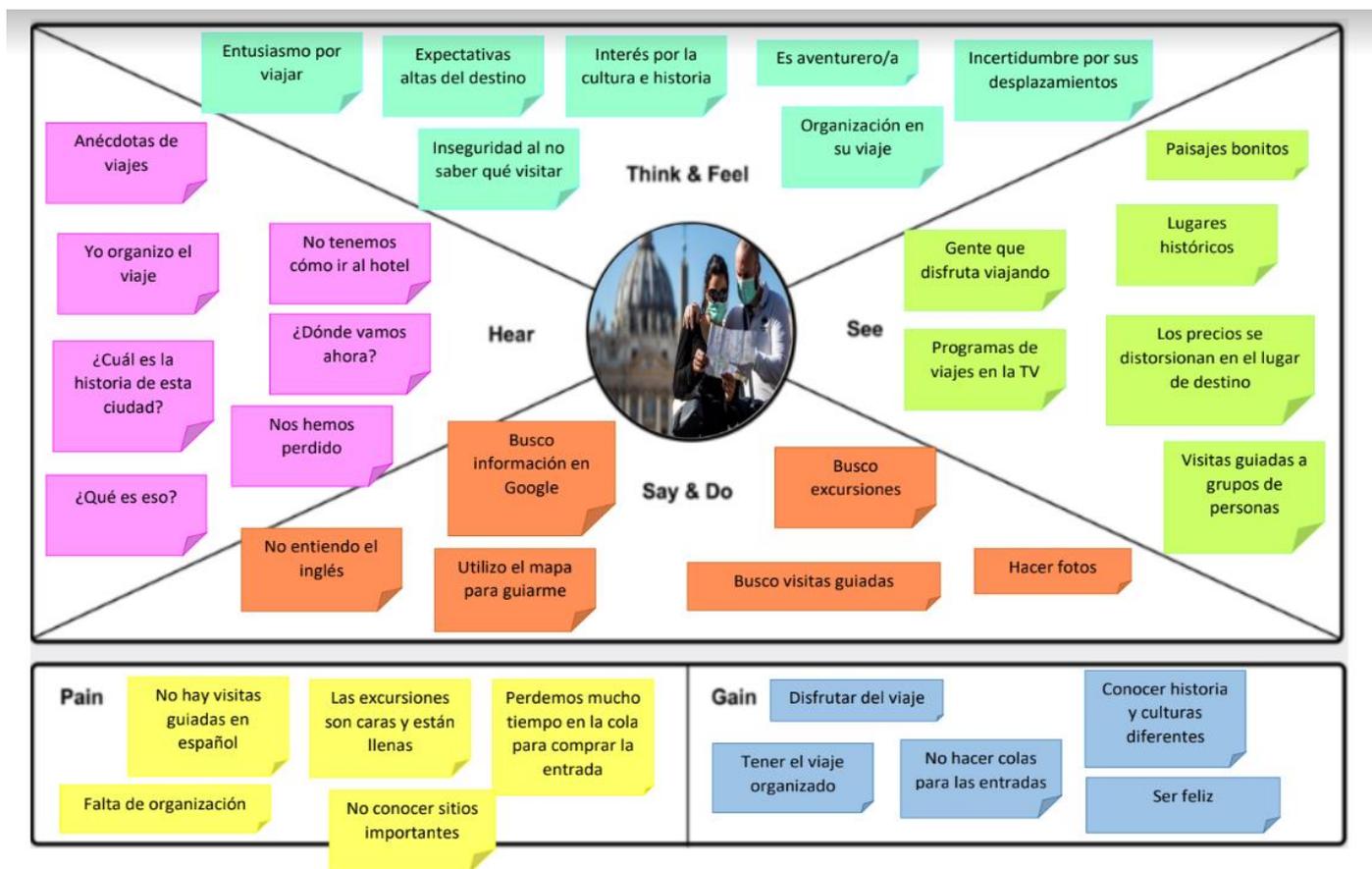
Fuente: Elaboración propia.

Entre las ventajas que ofrece Civitatis a las agencias de turísticas destacan: el aumento del volumen de clientes, ya que cuenta con 4 millones de clientes al año, ofrece actividades turísticas en español, francés, inglés, italiano y portugués, no existen costes fijos dado que se aplica una comisión en función de las ventas que se realizan, no hay tiempo mínimo de permanencia y, por último, dar a conocer el lugar de destino de la agencia.

En cuanto a las ventajas que ofrece Civitatis a los viajeros están: la proporción de seguridad, ahorro de tiempo en colas, ofrece precios finales, cuenta con atención al cliente 24/7 en los 5 idiomas disponibles (español, inglés, francés, italiano y portugués), se muestran las valoraciones de otros clientes en cada país de destino, y finalmente, ofrece la organización de las actividades durante el viaje.

## 6.2 Segmentación de clientes

*Turistas.* De una forma generalizada podemos concluir que los clientes turistas son personas hispanoparlantes, de habla inglesa, francesa, italiana o portuguesa que se encuentra con dificultades para encontrar visitas y otras actividades turísticas en su idioma en su país de destino. En términos generales la nacionalidad de los turistas es en su mayoría español (73,96%), seguidos por personas procedentes de Argentina (3,94%), seguidos por México (2,91%), Italia (1,8%), Reino Unido (1,6%), Estados Unidos (1,37%), Francia (1,32%), Colombia (1,22%), Chile (0,99%), Alemania (0,8%), Brasil (0,58%), Perú (0,51%) y Portugal (0,41%). Para conocer mejor al cliente se emplea el mapa de empatía.



Fuente: Elaboración propia.

*Agencias turísticas.* Además de ser clientes de Civitatis ya que recibe el servicio de intermediación por parte de ésta, actúan como proveedores de la misma.

### 6.3 Marketing mix para turistas (clientes).

Los clientes de Civitatis son los turistas o viajeros a quienes ofrece el servicio de visitas guiadas, excursiones, entradas, traslados y actividades recreativas en español e inglés en más de 900 destinos. Para llegar a éstos, se distribuye a través de su página web <https://www.civitatis.com/es/> o en su App.

El precio de las visitas guiadas, excursiones, entradas, traslados y demás actividades dependerá del país de destino, la fecha y la hora (oscilan entre los 5€ y 1.500€). El precio que se ofrece es final, es decir, no existen suplementos, propinas o cualquier otro tipo de pago a posteriori (excepto que venga estipulado en el contrato), asimismo, se puede pagar de forma online (en red) u offline (in situ, en el lugar que se preste el servicio).

Los medios de promocionarse para llegar a los turistas en principalmente por medios digitales tales como redes sociales, páginas web de hoteles, de viajes, blogs de turismo, etc., en concreto todo aquello que tenga que ver con el sector turismo y viajes.

#### **6.4 Marketing mix para agencias turísticas (proveedor).**

El principal servicio que ofrece a las agencias turísticas, touroperadores, etc. es la visibilidad que da antes millones de turistas buscando actividades para realizar en su lugar de destino. Además de ampliar su cartera de clientes ofrece seguridad y confianza a los turistas sobre su agencia, lo que hace reforzar la marca. Al igual que con los clientes finales, los medios a través de los cuales trabajan son su página web y App.

Civitatis no establece un precio fijo a las agencias turísticas, su sistema de ingresos consiste en aplicar un porcentaje, el cuál desconocemos, en concepto de comisión sobre el importe total de las transacciones.

El medio de promoción más utilizado para promocionarse a las empresas son los buscadores de Google, también las redes sociales y sobre todo el boca a boca.

## 6.5 Modelo Canvas Civitatis.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo Canvas identifica la propuesta de valor como la razón del éxito de la empresa, se trata de la especialización de actividades turísticas en castellano, esto se debe a que el mercado de turismo hispanohablante es de los más numerosos del planeta y no se había atendido a sus necesidades hasta la llegada de Civitatis. Otro de los puntos fuertes que presenta la empresa es la contratación de los servicios in situ, es decir, en el lugar donde se realiza la actividad, aunque también se puede hacer a través de su página web y/o App de forma digital. Esto da flexibilidad al cliente, pudiendo elegir la moneda y el momento de pago que más le convenga.

### **6.6 Efectos del Covid-19.**

Al dedicarse Civitatis al sector turístico se ha visto gravemente afectado, demostrando su dependencia, y durante el confinamiento han debido de flexibilizar sus políticas de cancelaciones para dar el mejor servicio a sus clientes y también dar seguridad a futuros clientes de la “nueva normalidad”.

Durante el confinamiento se han realizado diferentes actividades benéficas para ayudar a España a luchar contra el virus y, actualmente su actividad se ha ido retomando lentamente, aplicando siempre las medidas de seguridad recomendadas: visitas o actividades de no más de 15 personas (según la fase de desescalada de la ciudad que se encuentre), mantener la distancia de seguridad entre clientes, uso de mascarilla obligatorio, se facilita gel hidroalcohólico, no se entregará material impreso, etc. (Civitatis, 2020).

## **7. AIRBNB**

### **7.1 Información general**

Airbnb nació en el 2008, la idea surgió cuando a sus fundadores Joe Gebbia y Brian Chesky en 2007 al darse cuenta que los hoteles de la ciudad estaban llenos debido a un gran evento y ahí es donde vieron la oportunidad de ganar dinero.

Es una plataforma online cuya actividad principal es conectar a anfitriones, quienes ofertan alojamientos particulares y turísticos a los huéspedes, de forma secundaria también ofrece experiencias y otras actividades turísticas. Es una de las plataformas más grandes del mundo donde encontrar alojamiento ya que

cuenta con más de 7 millones de anfitriones. En la actualidad ha registrado más de 750 millones de huéspedes y está disponible en 62 idiomas en 220 países y regiones. Su volumen de facturación es de 5,6 millones de euros sólo en España en 2018 (Molina, 2019) y el número de trabajadores superaba los 7.000 en 2019. (Hosteltur, 2020).



Aunque ahora estemos separados, esto lo superaremos juntos.



Fuente: Airbnb

El modelo de negocio de Airbnb es tipo agregadores ya que actúa como recopilador de alojamientos para facilitar al individuo la selección del mismo.



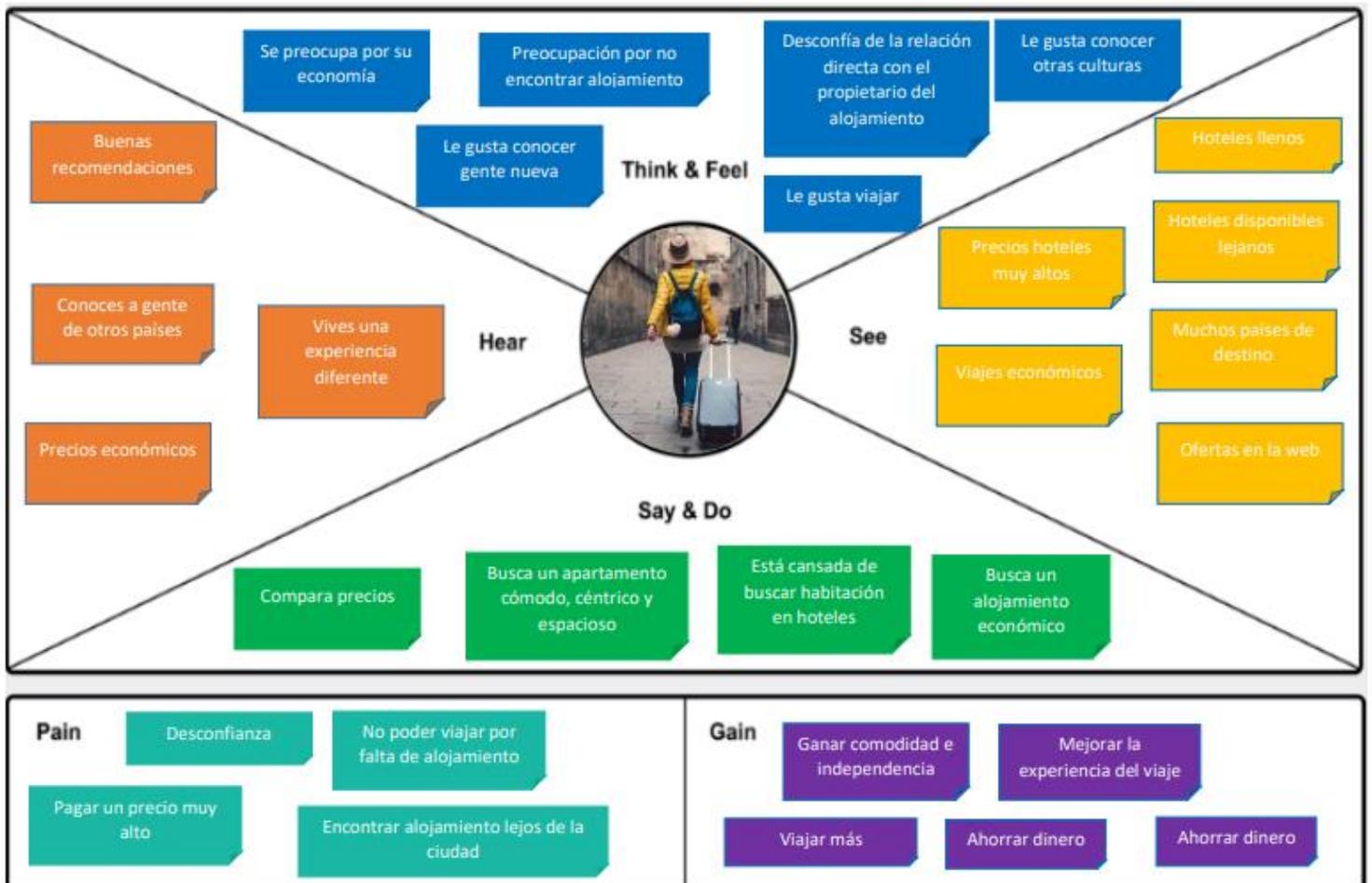
Fuente: Elaboración propia.

Las ventajas que ofrece Airbnb a los anfitriones son principalmente la generación de ingresos, permite conocer culturas e idiomas diferentes, proporciona más visibilidad al alojamiento, otorga reconocimiento a los huéspedes a través de los comentarios de los viajeros, y ofrece seguridad mediante una garantía de hasta 80.000€ en caso de daños en el alojamiento.

Por otro lado, los huéspedes también tienen ventajas como la disposición de diversos tipos de alojamientos, ahorro de dinero debido a que es más económico que el hotel por ejemplo, ofrece nuevas experiencias y permite valorar a los anfitriones dando confianza al resto de clientes.

## 7.2 Segmentación de clientes

*Turistas o huéspedes.* Individuos que se dirigen a un destino por razones turísticas, de trabajo o de cualquier naturaleza y no son simpatizantes de los hoteles o no pueden acceder a ellos por motivos de disponibilidad, precios, servicios, etc. Se emplea el mapa de empatía para conocer mejor al turista.



Fuente: Elaboración propia.

*Anfitriones.* Personas que posean una casa, apartamento, loft, y todas sus variedades, ya sean propietarias o de alquiler, también superficies de tamaño más amplio para la realización de eventos. Estos individuos pueden ser solteros, una

pareja, una familia, con o sin hijos, un jubilado/a, etc. Además de ser clientes, a la vez son proveedores del servicio que presta al turista.

### **7.3 Marketing mix para huéspedes (clientes).**

Los clientes a quienes dirige su servicio son a los huéspedes o turistas, ofreciendo una amplia gama de alojamientos para reservar en su lugar de destino de forma garantizada y segura. Estos alojamientos (casas, apartahoteles, etc.) pueden ser: alojamientos enteros (a disposición de un solo cliente), habitación privada (habitación propia y las zonas comunes se comparten), habitación de hotel (habitación privada o compartida de un hotel boutique u hostel) y habitación compartida (se comparte con otras personas). Los medios utilizados para la reserva son mediante la página Web <https://www.airbnb.es/> y su App disponible tanto en Apple Store como en Google Play.

El precio que se pide por los servicios varía dependiendo de la fecha, el número de noches, el lugar de destino y el número de huéspedes que se van a alojar. También se aprecian diferencias en el precio en función del tipo de alojamiento que se busca (habitación, piso, casa), el número de camas con las que cuenta, la ubicación, los servicios con los que cuenta (Wifi, cocina, aire acondicionado...) y la flexibilidad de cancelación. Éstos pueden oscilar entre los 9€ y +1000€ persona/noche (de este importe entre el 6% y el 12% de la transacción va a Airbnb en concepto de comisión). El pago se realiza a través de la página web o App y no se transfiere al anfitrión hasta 1 día después de su llegada al alojamiento.

La forma de promoción que se utiliza para llegar a este público es sobre todo por páginas web, redes sociales y mediante influencers para invitar a la gente a utilizar este servicio.

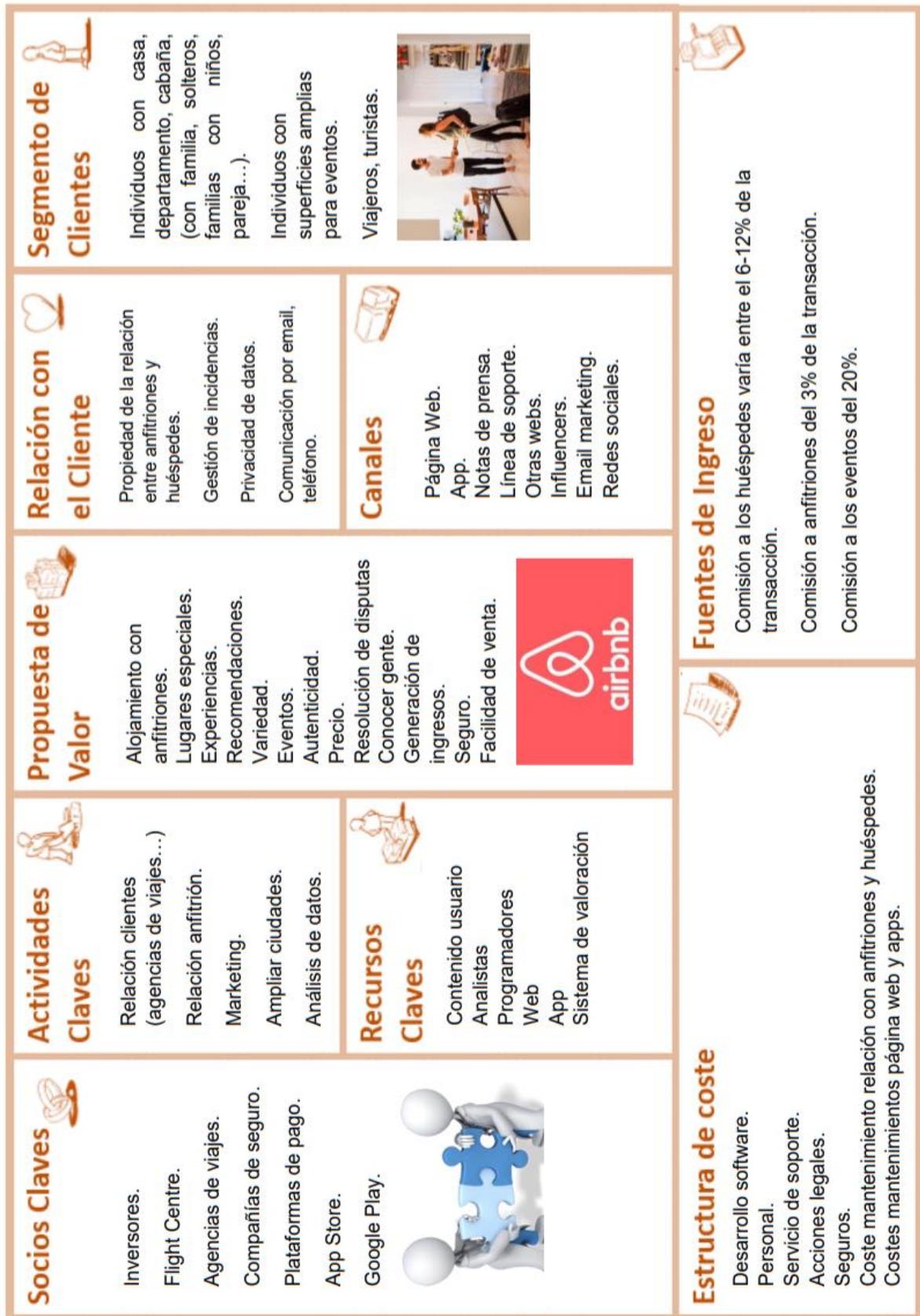
### **7.4 Marketing mix para anfitriones (proveedores)**

En el caso de Airbnb el servicio que ofrece a las empresas es diferente, ya que no se trata de empresas en concreto, sino particulares que dispongan de algún tipo de vivienda (casa, apartamento, loft, habitación, etc) y/o superficie amplia para la realización de eventos (fincas, castillos, por ejemplo). Estos anfitriones pueden ser tanto propietarios del alojamiento como arrendatarios del mismo. El servicio

consiste en la intermediación con los huéspedes proporcionando visibilidad a sus alojamientos llegando a miles de viajeros de todo el mundo para la generación de ingresos.

Los canales y la forma de promocionarse que utilizan para este público son los mismos que para los huéspedes, es decir, mediante la página Web y la App. Lo diferente incide en el precio, el cual consiste en una comisión del 10% del coste de la transacción. En caso de tratarse de una superficie amplia para la realización de eventos, la comisión aumenta a un 20% de la transacción.

## 7.5 Modelo Canvas de Airbnb.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor generada por Airbnb de ofrecer un modelo de intermediación entre propietarios e inquilinos es clave para su éxito en el mercado, además la labor de ayudar y asesorar a los viajeros para conseguir su confianza y mejorar la experiencia del turista en cuanto al viaje, al alojamiento y al turismo ha dado sus resultados convirtiendo a la empresa en una de las más prestigiosas del sector turístico. Como se detalla más adelante, el punto débil de la empresa está en la dependencia del sector al que pertenece ya que ha sido de los más afectados por el Covid-19.

### **7.6 Efectos del Covid-19**

Airbnb ha dejado ver su mayor debilidad y es la dependencia del sector turístico. Su CEO, Brian Chesky, ha declarado ante Hosteltur (Santana, 2020) que despedirá al 25% de la plantilla, unos 1900 trabajadores, como consecuencia del impacto negativo de la pandemia. Prevé que sus ingresos del año 2020 no lleguen a la mitad del beneficio del año anterior.

A pesar del parón de la actividad en España, se prevé que retomará la actividad a pleno rendimiento cuando se pueda volver a la normalidad ya que durante el confinamiento ha ofrecido alojamientos a trabajadores en primera línea de contagio (enfermeras, personal de supermercado, personal de limpieza, etc.), y ya estaban trabajando en la adaptación al futuro de los viajes.

Se llegó a la conclusión de que las reservas de alojamiento de la “nueva normalidad” se realizarán cerca de sus ciudades de residencia, los viajeros buscarán las opciones más económicas, tendrá preferencia el disponer de zonas privadas (jardín, piscina...), el protocolo de limpieza será muy exigente y las reservas se realizarán en su mayoría a última hora. En cuanto al protocolo de limpieza, Airbnb ya ha establecido las normas con sus anfitriones para garantizar la seguridad de sus huéspedes.

## 8. CONCLUSIONES

En referencia al interés y objetivo de esta investigación, el análisis de empresas que ofrecen un servicio de intermediación a través de Internet, podemos concluir que es una forma innovadora y original de satisfacer las necesidades de los clientes.

Se han estudiado tres casos de éxito. Primero, Playtomic, quienes basan su modelo de éxito en tres pilares principalmente: la digitalización de los clubes deportivos, la fidelización de sus clientes y la captación de nuevos jugadores. Asimismo, la propuesta de valor hacia los deportistas ofreciendo pareja/equipo y la creación de competiciones internas con los usuarios fue clave para triunfar en el sector deportivo. Segundo, Civitatis, basando su éxito en dos pilares: ofrecer una amplia gama de servicios en cada lugar de destino y ofrecer esos servicios en español (principalmente). Otro elemento que hace singular a esta empresa es que cuenta con solo un proveedor para cada actividad, ofreciendo así cierta exclusividad a sus clientes. Y, en último lugar, Airbnb cuyo éxito se basa en la interacción entre propietario e inquilino ya que fueron los primeros en crear este tipo de relación y, la confianza que depositan los clientes en ellos.

En general, nos encontramos con empresas que destacan, por un lado, por su rentabilidad, la casi nula inversión inicial que se necesita para emprender en este tipo de negocio. El bajo coste de los recursos y su mantenimiento hace muy atractivo la creación del mismo y lo convierte en uno de los modelos de negocio online cada vez más utilizado. Por otro lado, dan valor a las pequeñas empresas y permiten su supervivencia, es decir, Playtomic, Civitatis o Airbnb podrían actuar como proveedores de pistas deportivas, agencias turísticas o de alojamientos mediante la integración vertical, sin embargo, van más allá de hacer sombra a este tipo de negocios sino que le aportan valor y visibilidad.

Otra conclusión relevante es que estos modelos de negocios cuentan con puntos fuertes como su implantación económica, rápida y eficaz en el que sólo hace falta dar una solución a un problema concreto. Además, la existencia de la experiencia offline ya no es imprescindible a la hora de contratar un servicio. El mundo digital está muy integrado en la sociedad y cada vez se expande a más sectores. Los puntos débiles que se han podido divisar son principalmente consecuencia de la

dependencia que presentan, tanto de los clientes como del sector en el que operan. Esto se ha visto claramente durante la crisis sanitaria del Covid-19 que hemos vivido ya que se han visto notablemente perjudicados por las restricciones establecidas de confinamiento. No obstante, debemos destacar su adaptabilidad a las circunstancias y la toma de medidas necesarias para seguir con sus actividades. Para combatir esa dependencia una solución es la diversificación. Por ello, se propone, bien que las empresas diversifiquen a sus clientes a través de nuevos servicios (crecimiento a través de nuevos productos), o bien, expandir sus negocios a otros segmentos de clientes (crecimiento a través de nuevos mercados).

## 9. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Durán, A. (2017): *E-Commerce 360º*. Editorial Marcombo, Ediciones Técnicas, Barcelona.

Rodrigo González, O. (2014): *Comercio Electrónico 2.0*. Editorial Anaya Multimedia, Madrid.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016): *Broadband Policies for Latin America and the Caribbean. A Digital Economy Toolkit*. Editorial OECD Publishing, París.

### Recursos electrónicos

Airbnb (2020): “13 de mayo: es hora de poner la vista en el futuro”. Disponible en <https://www.civitatis.com/blog/coronavirus-no-viajar> [consulta 16/06/2020].

Airbnb (2020): “Alojamientos para la crisis del coronavirus”. Disponible en <https://www.airbnb.es/d/covid19relief> [consulta 16/06/2020].

Airbnb: “Sobre nosotros”. Disponible en <https://news.airbnb.com/es/about-us/> [consulta 15/06/2020].

Alojando Turistas (2016): “¡Te contamos cómo funciona Airbnb!”. Disponible en <https://www.alojandoturistas.com/airbnb-como-funciona/> [consulta 15/06/2020].

Alonso, L. (2019): “Las 4P`s del marketing mix: historia, variantes y evolución”. Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/las-4-p-del-marketing-mix-historia-variantes-evolucion/> [consulta 8/05/2020].

Colombo, A. (2019): “¿Cómo puede la experiencia de usuario mejorar nuestra empresa?”. Disponible en <https://www.qmatic.com/es-es/blog/que-es-la-experiencia-de-usuario/> [consulta 05/03/2020].

Casals, C. (2019): “¿Cuáles son las ventajas y desventajas del eCommerce?”. Disponible en <https://www.actualidadecommerce.com/cuales-las-ventajas-desventajas-del-ecommerce/> [consulta: 12/03/2020].

Civitatis. “Afiliados”. Disponible en <https://www.civitatis.com/es/afiliados/> [consulta 10/06/2020].

Civitatis (2020): “Los viajes pueden esperar”. Disponible en <https://www.civitatis.com/blog/coronavirus-no-viajar> [consulta 16/06/2020].

Civitatis Magazine. (2018): “En Civitatis lanzamos una plataforma B2B para agencias”. Disponible en <https://www.civitatis.com/blog/civitatis-plataforma-b2b-agencias> [consulta 12/06/2020].

Civitatis. “Quiénes somos”. Disponible en <https://www.civitatis.com/es/quienes-somos> [consulta 10/06/2020].

Escuela de Negocios y Dirección (2014): “MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET: BASADO EN LA INTERMEDIACIÓN”. Disponible en <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/negocio-internet-intermediacion/> [consulta 25/05/2020].

Fernández, M. (2020): “Logística e-commerce: la importancia para tu e-commerce”. Disponible en <https://www.sendcloud.es/logistica-ecommerce-posibilidades-y-ventajas/> [consulta 05/03/2020].

González, N. (2018): “Ventajas y desventajas del comercio electrónico”. Disponible en <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/> [consulta: 13/03/2020].

Hosteltur (2019): “Air France lanza el nuevo programa Trip and Tree”. Disponible en [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018037\\_air-france-lanza-el-nuevo-programa-trip-and-tree.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018037_air-france-lanza-el-nuevo-programa-trip-and-tree.html) [consulta 12/06/2020].

Hosteltur (2020): “Civitatis alcanzó 3,65 millones de viajeros en 2019, un 110% más”. Disponible en [https://www.hosteltur.com/133820\\_civitatis-alcanzo-365-millones-de-viajeros-en-2019-un-110-mas.html](https://www.hosteltur.com/133820_civitatis-alcanzo-365-millones-de-viajeros-en-2019-un-110-mas.html) [consultada 12/06/2020].

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico: “Servicios de Intermediación”. Disponible en <http://www.lssi.gob.es/la->

[ley/informacion-practica/Paginas/servicios-intermediacion.aspx](http://ley/informacion-practica/Paginas/servicios-intermediacion.aspx) [consulta 02/06/2020].

Maldonado, T. (2018): “Modelo de negocio de Airbnb”. Disponible en <https://www.tirsomaldonado.es/modelo-de-negocio-de-airbnb/> [consulta 15/06/2020].

Marketing Directo (2020): “Las 7 principales tendencias en e-commerce para 2020”. Disponible en <https://www.marketingdirecto.com/especiales/recopilatorios-2019-tendencias-2020/las-7-principales-tendencias-en-e-commerce-para-2020> [consulta 16/03/2020].

Melús, M. (2018): “¿Qué formas de pago existen en e-Commerce o tienda online?”. Disponible en <https://www.nerion.es/blog/formas-de-pago-online/> [consulta 05/03/2020].

Molina, C. (2019): “Airbnb solo pagó 86.000 euros en España por impuesto de sociedades”. Disponible en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/27/companias/1569589163\\_495721.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/27/companias/1569589163_495721.html) [consulta 29/06/2020].

More, M. (2015): “¿Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio?”. Disponible en <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/> [consulta 05/05/2020].

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2019): “El Comercio Electrónico B2C en España 2018”. Disponible en [https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-11/ComercioElectronicoB2C2018\\_Ed2019.pdf](https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-11/ComercioElectronicoB2C2018_Ed2019.pdf) [consulta 20/03/2020].

Ramón y Asociados (2018): “Modelos de negocio en internet: reinventando lo tradicional”. Disponible en <https://ramon-asociados.com/blog/modelos-de-negocio-en-internet/> [consulta 27/05/2020].

Rubio, J.M. (2013): “Modelos de negocio en Internet I: Taxonomías”. Disponible en <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/modelos-de-negocio->

[en-internet-i-taxonomias/#1\\_8211\\_modelo\\_de\\_negocio\\_de\\_intermediacion](#)

[consulta 25/05/2020].

Playtomic Blog (2017): “Todo lo que debes saber sobre la App de Playtomic”.

Disponible en <https://blog.playtomic.io/lo-que-debes-saber-sobre-playtomic/>

[consulta 01/03/2020].

Playtomic Community (2020): “¿Cómo será el jugador de raqueta post COVID-19?”.

Disponible en <https://blog.playtomic.io/jugador-raqueta-post-covid-19/>

[consulta 16/06/2020].

Playtomic (2020): “Playtomic una App para digitalizar la gestión de clubes de tenis y padel”.

Disponible en <https://lisandrocaravaca.es/playtomic-una-app-para-digitalizar-la-gestion-de-clubes-de-tenis-y-padel/>

[consulta 15/06/2020].

Prim, A. (2017): “Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente”.

Disponible en <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>

[consulta 05/05/2020].

Santos Pascualena, J. (2017): “Modelos de Negocio en Internet”.

Disponible en <https://www.infoautonomos.com/ideas-de-negocio/modelos-de-negocio-en-internet/>

[consulta 01/06/2020].

Santana, M. (2020): “Airbnb despedirá al 25% de su plantilla por el impacto del virus”.

Disponible en [https://www.hosteltur.com/136486\\_airbnb-despedira-al-25-de-su-plantilla-por-el-impacto-del-virus.html](https://www.hosteltur.com/136486_airbnb-despedira-al-25-de-su-plantilla-por-el-impacto-del-virus.html)

[consulta 29/06/2020].

Sicrom (2018): “Qué valor tiene actualmente el marketing en las empresas”.

Disponible en <https://www.civitatis.com/es/valladolid/visita-guiada-valladolid/#precios>

[consulta 05/03/2020].

Smarttravel: “Todo sobre Airbnb: historia, modelo de negocio y futuro”.

Disponible en <https://www.smarttravel.news/2018/11/27/airbnb-historia-modelo-negocio-futuro/>

[consulta 15/06/2020].

Syltek. “Plataformas online y apps móviles de Syltek (playtomic)”.

Disponible en <https://www.syltek.com/condiciones-generales-playtomic/>

[consulta 8/05/2020].