



Sectores de la
**nueva
economía**
20+20



20
20
+20
20

Economía de la
PARTICIPACIÓN



Sectores de la
**nueva
economía**
20+20



20
+
20

Economía de la
PARTICIPACIÓN

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde

Vicedecano de Investigación y Docencia EOI

Enrique Ferro

Técnico de Investigación EOI

Libro digital en:

<http://a.eoi.es/economiaparticipacion>

Enlace directo en:



ISBN

978-84-15061-45-8

DEPÓSITO LEGAL

M-31286-2014

© **Fundación EOI, 2014**

www.eoi.es

Madrid, 2014

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.

EQUIPO INVESTIGADOR

José Manuel Noguera Vivo

Investigador Principal

Jesús Tomás Martínez Sánchez

Investigador Ayudante

Miguel Ángel Nicolás Ojeda

Investigador Ayudante

Marta Pérez Escolar

Investigador Ayudante

Ariana Gómez Company

Investigador Ayudante

María del Mar Grandío Pérez

Investigador Ayudante

Francisco Hernández Gómez

Investigador Ayudante

Paloma del Henar Sánchez Cobarro

Investigador Ayudante



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Moodyo



Outliers School



El Cañonazo Transmedia



Muwom



Tutellus



BlaBlaCar

Bla Bla Car

Tuitele



Suop

SUOP.

Etece

etece.es

Mis Recetas



Uolala

uolala!

Fab Lab



Guifi

guifi.net

Lánzanos



Alterkeys

alterkeys

Trip4real

trip4real

Videolean



miLeyenda

miLeyenda

Doctoralia



MedBravo

MedBravo





ÍNDICE

Capítulo 0

EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20..... | 7 |

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN | 21 |

Capítulo 2

QUÉ ES LA ECONOMÍA DE LA PARTICIPACIÓN..... | 23 |

1. Un eje transversal de la Nueva Economía: la participación..... | 24 |

2. Antecedentes directos..... | 25 |

3. Acciones genéricas de la participación..... | 27 |

4. Definiendo el ecosistema de la Economía de la Participación..... | 29 |

5. Justificación y descripción de la muestra..... | 32 |

Capítulo 3

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES | 35 |

MOODYO..... | 37 |

OUTLIERS SCHOOL..... | 45 |

EL CAÑONAZO TRANSMEDIA..... | 51 |

MUWOM..... | 59 |

TUTELLUS..... | 67 |

BLABLACAR..... | 75 |

TUI TELE..... | 83 |

SUOP..... | 89 |

ETECE..... | 99 |

MIS RECETAS..... | 107 |

UOLALA..... | 115 |

FAB LAB..... | 123 |

GUIFI..... | 133 |

LÁNZANOS..... | 143 |

ALTERKEYS..... | 151 |

TRIP4REAL..... | 159 |

VIDEOLEAN..... | 167 |



MILEYENDA..... | 175 |
DOCTORALIA..... | 183 |
MEDBRAVO..... | 189 |

Capítulo 4

CONCLUSIONES | 197 |
1. Conclusiones: 20 claves de éxito | 198 |
2. Conclusiones generales | 202 |

Capítulo 5

BIBLIOGRAFÍA..... | 203 |



0

EL PROYECTO SECTORES DE
LA NUEVA ECONOMÍA 20+20





El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera, EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el Plan Estratégico eoi2020, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto está analizando en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En una primera fase, desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas analizaron 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía, para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

En la segunda fase, realizada en 2011, otros cuatro equipos de cinco Universidades españolas han analizado 80 nuevas experiencias empresariales y de gestión de cuatro sectores más de la Nueva Economía:

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza



- Economía del Ensamblaje
- Empresas de humanidades

En la tercera fase del Proyecto 20+20 realizada en 2012, cinco nuevos equipos de cinco universidades definieron y analizaron 100 experiencias empresariales de otros cinco nuevos sectores de la Nueva Economía:

- Economía de la Hibridación
- Reset Economy
- Economía del Fracaso
- Economía del Dato
- Economía de la Accesibilidad

Finalmente, la cuarta y última fase de este proyecto se ha desarrollado entre los años 2013 y 2014. En ella se analizan los siguientes sectores:

- Economía de la Participación
- Economía de la Felicidad
- Innovación Turística
- Innovación Agroalimentaria
- Economía Disruptiva
- Economía del Diseño

Con la incorporación de estos seis nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2010.

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología Work in progress trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están



produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas puntocom del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación, o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93),¹ la informacionalización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio, configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000).²

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que, en su acepción más periodística, se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etcétera).

¹ CASTELLS, M. (1997): *La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.

² ONTIVEROS, E. (2000): *La nueva economía, Claves de razón práctica*, nº 103, pp. 16-26.



Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales, y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas sólo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde.* Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social.* Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía Digital.* Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad,* que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía Abierta,* empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.
- *Administración y Competitividad.* Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.
- *Economía de la Confianza,* basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.
- *Economía del Ensamblaje,* en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.



- *Empresas de Humanidades*, en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.
- *Economía de la Hibridación*, empresas cuyas competencias innovadoras radican en la capacidad de combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos, perfiles o áreas del conocimiento entre los que no existía hasta ese momento ninguna conexión reconocida.
- *Reset Economy*, empresas y emprendedores que cometieron algún tipo de error estratégico o a los que el mercado o el entorno competitivo no les fue favorable en un momento concreto, pero que gracias a la aplicación de estrategias imaginativas, creativas e innovadoras cambiaron su rumbo.
- *Economía del Fracaso*, en donde se analizará los factores críticos que llevan al fracaso y los aprendizajes que se pueden desarrollar para evitarlos.
- *Economía del Dato*, proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos existentes para detectar nuevas oportunidades de generación de servicios y productos.
- *Economía de la Accesibilidad*, empresas que desarrollan de modelos de negocio dirigidos a impulsar la consecución de derechos básicos para las personas discapacitadas.
- *Economía de la Participación*, empresas que siguen una estrategia deliberada de participación activa de sus stakeholders, entendida como la capacidad de aplicar metodologías y estrategias de organización novedosas y de modelos de negocio basados en la interconexión entre personas con el fin de generar nuevos servicios.
- *Economía de la Felicidad*, modelos empresariales basados en innovaciones en la gestión empresarial dirigidas a promover la felicidad entre trabajadores, stakeholders y clientes.
- *Innovación Turística*, prácticas empresariales capaces de aplicar metodologías y estrategias novedosas dentro de modelos de negocio basados en la creatividad y el talento dirigidos a generar nuevos servicios y productos turísticos.
- *Innovación Agroalimentaria*, prácticas empresariales rompedoras en el sector agroalimentario que pueden darse tanto en cuestiones de producto, generando nichos de mercado donde no los había, innovaciones en la cadena de valor o en cuestiones de comercialización.



- *Economía Disruptiva*, modelos de negocio que se basan en el desarrollo de tecnologías que permitan la emergencia de nuevos mercados de productos y servicios como elemento de cambio y de dinamismo empresarial.
- *Economía del Diseño*, proyectos empresariales que siguen una estrategia de promoción y aplicación de innovaciones dirigidas a utilizar el diseño como ventaja competitiva, elemento diferenciador y elemento fundamental de su propuesta de valor.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Los nueve sectores analizados en el Proyecto presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero sólo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el low cost y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.



- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad, dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados nativos digitales. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos low cost) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales stakeholders que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna abierta.
- Las relaciones entre los diferentes stakeholders que interactúan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.
- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por el software



abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los casos empresariales y experiencias de gestión seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las



empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Sólo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremedida a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea



de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata sólo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick³ según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

Según la revisión del Manual de Oslo⁴ llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

³ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.

⁴ www.oecd.org



Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.



- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.

Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los nueve sectores analizados a lo largo de la primera y la segunda fase del proyecto, el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- **Primero**, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- **Segundo**, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
 1. Descripción del proyecto empresarial.
 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
 3. El papel de la innovación en la empresa.



4. La cultura corporativa.
 5. Configuración organizativa.
 6. Red de valor de la empresa.
- **Tercero**, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resaltado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

1

INTRODUCCIÓN





El auge del denominado consumo colaborativo es notable en los últimos años, con la irrupción de numerosas redes ciudadanas que buscan optimizar el consumo de ciertos productos compartiendo su información, recursos y necesidades. Pero el término –consumo colaborativo–, que pone el foco claramente en el consumidor y a la vez plantea ciertas tensiones en términos de estrategias empresariales y búsqueda de beneficios, también tiene un reverso de la moneda que origina una nueva economía. Este estudio cambia el foco y plantea el punto de vista de la empresa y de las ciencias de la comunicación para hablar de una Economía de la Participación, donde cualquier empresa puede diseñar nuevos canales de participación con sus públicos, hasta el extremo de llegar a conseguir que esa participación se convierta en el producto, en una *commodity* si se quiere. Así está ocurriendo ya y en este libro se recoge una veintena de casos con iniciativas empresariales nacionales que demuestran las posibilidades de la Economía de la Participación. Es importante analizar la visión de la empresa porque desde este prisma no estamos necesariamente siempre ante un consumo compartido o colaborativo, ya que aparecen otros matices y procesos.

La gestión de la participación no es una tarea sencilla. Si bien lo *participativo* resulta en muchas ocasiones un adjetivo necesario y atractivo en el discurso político, empresarial o periodístico, por citar algunos ámbitos, en muchos casos lo único que se habilita es una *ilusión de participación* donde de un lado se aporta poco y del otro se gestiona aún menos. No basta con habilitar ciertos canales que permite la tecnología si detrás de éstos no existen estrategias y voluntades para recoger y filtrar la información de valor. Por eso este estudio propone unas acciones genéricas de la participación que permiten plantear procesos participativos de valor. Estas acciones se resumen en cuatro: la estimulación de la participación, su narración (*storytelling*), el filtro y la edición.

Dichas acciones se entremezclan, son paralelas y se adaptan a las características de cada sector. Este proceso es la respuesta natural a un entorno de narraciones transmedia, de empresas nativas de la Web, con nuevas necesidades de alfabetización mediática (porque tenemos nuevos medios) y donde el éxito, en un escenario tan horizontal, es para quien es capaz de generar confianza. Cabe destacar a muchas personas que nos han ayudado de forma desinteresada a encontrar las empresas idóneas y a entender otras tendencias afines, como es el caso por ejemplo del experto en consumo colaborativo Albert Cañigueral, que nos atendió en abril de 2014 en Madrid. La Economía de la Participación ha sido planteada y diseñada por la Escuela de Organización Industrial (EOI) y la Universidad Católica de Murcia (UCAM); y analizada desde el grupo de investigación “Comunicación, Política e Imagen” (CPI).

José Manuel Noguera Vivo
Investigador principal del grupo

2

QUÉ ES LA ECONOMÍA
DE LA PARTICIPACIÓN





La Economía de la Participación se plantea como aquella estrategia empresarial en la que la mejora del producto o su propia existencia no es posible sin la participación activa de los públicos. En otras palabras, la experiencia social alrededor del producto o servicio es básica para comprender la esencia de la empresa, su naturaleza y sus objetivos.

1. Un eje transversal de la Nueva Economía: la participación

Todo escenario económico comprende que el desarrollo de su actividad es susceptible de cambios y evoluciones, aunque no siempre se manifiesten de forma clara y evidente. A finales de los años noventa surgen las primeras aportaciones que acuñan el concepto de Nueva Economía y el trabajo que aquí abordamos se enmarca dentro de este ámbito, presentando la participación como un rasgo esencial para definir su evolución.

En anteriores trabajos de la misma colección que este libro y agrupados bajo el lema Sectores de la nueva economía 20 + 20, se abordan el origen, los rasgos, los valores y la tipología de sectores económicos que explican la realidad de la Nueva Economía (Urzelai, 2010; Fundación EOI, 2011; De Vicente, 2012; Guasch, 2013). En el ejercicio que aquí iniciamos se analiza y estudia cómo el fenómeno de una participación masiva, horizontal y en red se ha convertido en uno de sus rasgos y valores más definitorios, creando modelos de negocio singulares e incluso una cultura corporativa particular, vinculada a dicha participación.

Si bien en su origen el concepto de Nueva Economía se definió a partir del valor del conocimiento, actualmente este rasgo no es exclusivo ni el más importante. La evolución de este escenario hace referencia a los cambios en los procesos de consumo y producción consecuencia de la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación. El modo en el que las tecnologías como Internet han mejorado la eficiencia de aspectos de la economía a través de la reducción de costes y la mejora de los servicios a los clientes.

Como se define en todos los trabajos de la serie 20 + 20, la Nueva Economía no es exclusiva de un sector, sino propia de las actividades que transversalmente afectan a la producción y a la gestión de la empresa hacia sus clientes. Junto a la participación, la Nueva Economía se define a partir de valores como la sostenibilidad, la creatividad, la transparencia, la responsabilidad, la tecnología y el compromiso. A su vez, estas actividades transversales se agrupan en torno a los conceptos de economía verde, economía digital, economía abierta, industria creativa, economía



social, economía de la administración y competitividad, economía de la confianza, economía del ensamblaje y empresas de humanidades.

Estos conceptos se materializan en actividades como: lucha contra el cambio climático, actividades para el fomento del ahorro del agua, la generación sostenible de energía, actividades relacionadas con las TIC para incrementar la tecnología de la empresa y su producción, actividades encaminadas a realizar conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural, actividades centradas en la cooperación entre empresas, clientes y proveedores, actividades centradas en las preocupaciones sociales y la búsqueda de soluciones, actividades centradas en la confianza como valor intangible y actividades en las que se aplique el talento humanístico de la tecnología.

En este marco, el presente estudio se articula como un proyecto que analiza la participación como concepto definitorio de la Nueva Economía, planteando modelos de negocio y oportunidades de innovación para las actividades mencionadas anteriormente.

2. Antecedentes directos

Desde que Tim O'Reilly popularizase el término de Web 2.0 en 2004, la participación los públicos o audiencias ha sido el eje de cualquier tipo de modelo de comunicación que se haya planteado. Han emergido multitud de formas de cooperación e intermediación que han consistido, paradójicamente, en redefinir los intermediarios habituales o directamente en prescindir de ellos, para poner en contacto directo a quienes tenían una necesidad con quienes podían solventarla. Esta ruptura de la mediación, bajo estrechas formas de colaboración, es el mayor punto de inflexión que han supuesto las tecnologías de la información y la comunicación junto con la figura del *prosumidor* -productor + consumidor-, acuñada mucho antes del auge de la Web por Toffler (1980) pero sin duda revitalizada por la tecnología y revisitada hasta poner en duda su vigencia (Ritzer, 2010).

“La gente conocida anteriormente como audiencia” (Shirky, 2006) no sólo ha supuesto una revolución para el ámbito de los medios de comunicación. Las industrias culturales en particular y todos aquellos modelos que se basaban en la escasez de contenidos o la intermediación han sufrido profundos cambios ante un escenario como el que plantea la Web: horizontal, ubicuo, hiperconectado y profundamente democrático en términos de producción y difusión.



En la intersección entre Web 2.0, contenido generado por usuario y Social Media encontramos el concepto de *Produusage* (Bruns, 2008), que ha difuminado los límites entre el uso, el consumo y la producción de contenidos, para una audiencia que ha aprovechado Internet no sólo como el primer y verdadero metamedio, sino sobre todo como el primer modelo de participación que ha permitido de forma paralela tanto la comunicación de uno a uno, como de uno a muchos y de muchos a muchos, de forma sincrónica o diacrónica.

El papel participativo de los usuarios (vistos como públicos, audiencias o consumidores según el contexto) gracias a las tecnologías emergidas durante los últimos años del siglo XX, ha sido un motivo recurrente de estudio, no sólo en el ámbito de los medios de comunicación (Bowman y Willis, 2003) sino también en el de la empresa (Weinberger et al., 2000). Este rol activo se conceptualizó rápidamente bajo numerosos intentos de estandarizar una nomenclatura de éxito, de las que podríamos destacar el *User-Generated Content* -Contenido Generado por el Usuario-, analizado desde la generalidad de la Web (Krumm et al., 2008; Van Dijck, 2009), en plataformas específicas como Youtube -uno de los grandes paradigmas de éxito del contenido generado por el usuario en Internet (Cha et al., 2007)-, o también en ámbitos profesionales concretos como el caso del periodismo (Thurman, 2008).

De la explosión mediática del contenido generado por usuario se ha pasado a estudios afines sobre roles más concretos del consumidor, como por ejemplo las motivaciones y efectos del hecho de compartir los contenidos que consume en redes sociales. Cualquier empresa en general y los medios de comunicación en particular, se enfrentan cada vez más al reto pendiente de monitorizar y gestionar cómo se están compartiendo sus contenidos en red y con qué efectos en su desempeño profesional (Villi, 2012).

Esta tarea, gestionar cómo son consumidos y compartidos los contenidos en la Web, supone una intersección directa con un fenómeno directamente relacionado con lo que esta obra abordará como Economía de la Participación: la experiencia social del consumidor ante algunos contenidos. Dicha experiencia (a menudo desde una segunda pantalla como la del *smartphone* o la tableta), como puede verse de forma notable con algunos eventos o programas de televisión, supone la confirmación más evidente de que, sin lugar a dudas, cada vez más la participación se empieza a considerar un producto en sí mismo (Noguera et al., 2013).

Desde esta perspectiva, en este libro se abordará el fenómeno de la participación no sólo como un producto emergente de ciertos sectores (como las industrias culturales), sino como el eje central de toda una nueva economía.



3. Acciones Genéricas de la Participación

Los mecanismos mediante los que las empresas pueden monitorizar y capturar la participación de valor son diversos y deben ajustarse a las características de cada sector, producto o servicio, pero de inicio pueden identificarse ciertos procesos comunes. Dichas acciones, presentadas en este capítulo como acciones genéricas de la Participación, son propiciatorias para un óptimo aprovechamiento de la interacción con los públicos objetivo y la posterior negociación de acciones que darán pie a mejoras, oportunidades de innovación y nuevos productos o servicios basados en la participación. Por un lado, identificar estas acciones ayuda a empresas y emprendedores a plantear desde el inicio modelos de negocio basados en un paradigma abierto, cooperativo y conversacional; por el otro, ayuda a los investigadores a estudiar este sector emergente de un modo sistemático a la vez que flexible.

3.1. Estimular

Si bien los diferentes públicos ya disponen de herramientas, medios y escenarios propicios para la participación, es la empresa la que debe realizar una primera declaración de intenciones que le permita diseñar los cauces propuestos para capturar la participación de valor y presentar cómo va a transformar los datos e interacciones recibidas en información útil. Sin esa actitud proactiva, la empresa queda a merced de participaciones esporádicas puntuales que no podrá integrar en su cadena de valor.

La empresa debe estimular la participación del usuario para que éste se involucre y quiera volver a repetir la experiencia de sentirse participe, fomentando así un sentido de pertenencia que repercute en la imagen de marca a la vez que crea evangelizadores y un producto en permanente auditoría por el público al que va dirigido.

Mediante dicha estimulación, el usuario debe ver de forma nítida que su participación está aportando valor a la empresa. No se trata, por tanto, de una mera llamada a la participación masiva aprovechando los entornos en red, sino de un diseño estratégico de canales y acciones que permitan agregar ideas y datos de los usuarios bajo las características que necesita la empresa, su producto o servicio. A la vez, la experiencia social de participación debe animar a la repetición del usuario, mediante diferentes mecanismos que repercutan en su identidad online, su relación con otros pares o su reconocimiento en futuras acciones. La estimulación no fomentará sólo las interacciones iniciales, sino que debe contemplar los reconocimientos o posibles bonificaciones de una participación constante (ludificación o *gamification*).



3.2. Storytelling

Todo el contenido generado por la empresa (en el que se incluye la estimulación para la participación antes citada) fluye por diferentes plataformas y genera valor al entrar en contacto con los potenciales consumidores. Nos referimos por *storytelling* (narrar historias) a la manera de *contar* el contenido por parte de la empresa. ¿Y cuál debe ser la particular forma de narración de contenidos en una economía de la participación? Las empresas deben crear espacios de intercambio de contenido con sus clientes y públicos, especialmente a través de los Social Media, para difundir con ellos relatos que apelen no sólo a un interés informativo sino, sobre todo, a su emoción, disfrute o entretenimiento.

Dicha implicación emocional fomentará la participación del receptor y lo convertirá en un productor en potencia. Para generar valor en cadena, el *storytelling* propio de la Economía de la Participación debe:

- a) Ser multiplataforma (más de un medio),
- b) ser social (dirigido a una audiencia fragmentada pero incluida dentro de comunidades de fans o seguidores con intereses comunes que se están relacionando entre sí),
- c) satisfacer una necesidad informativa (el contenido tiene que ser relevante a nivel cognitivo),
- d) satisfacer una necesidad emocional (por ejemplo, generando experiencias sociales compartidas ligadas al entretenimiento (con estrategias como la ludificación).

3.3. Filtrar

Una vez diseñada y aplicada la estimulación para el tipo de participación que necesite la empresa, es necesario ser conscientes de que la gran mayoría del *feedback* recibido puede no ser válido. Al igual que ocurre en los modelos *freemium*, donde apenas un 10% de los usuarios (en el mejor de los casos) soporta económicamente los servicios prestados de forma gratuita, en la participación y hablando de su valor, es posible que la Economía de la Participación se enfrente a márgenes similares para obtener contenido de calidad.

Por estos motivos, la siguiente gran fase debe contemplar el filtrado de todas las acciones y los contenidos recibidos para depurar el valor que se está buscando. Según el tipo de actividad o sector, cada empresa debe encontrar su tipo de filtro necesario para obtener información de calidad. Es decir, qué volumen de participación es necesario (en número de usuarios), para que aparezca un núcleo suficiente



de usuarios motivados, fieles y con el perfil para aportar el tipo de participación promovida y esperada por la empresa.

En la era del *Big Data* (datos masivos) y la *Internet of things* (Internet de las cosas), la ingente cantidad de datos e información en red hace indispensable el diseño de procesos de filtrado que optimicen el análisis de las acciones de los usuarios, tanto de las conscientes (*User-Generated Content*) como de las inconscientes (como las rutinas de navegación por la Web).

Una vez finalizado el filtrado, la empresa dispone de un contenido de calidad proporcionado por sus públicos y preparado para ser tratado de forma profesional (antes de ser ofrecido de nuevo al público).

3.4. Editar

Si se analizasen los modelos de negocio de las grandes empresas de Internet hasta la fecha (Google, eBay, Facebook, Twitter...), todas ellas tendrían algo en común. En éstos y otros muchos casos, la empresa ha sabido encontrar su valor diferencial más que en la generación de contenido propio, en el tratamiento y presentación de contenido de terceros. Por ello, tras las fases anteriores, la empresa se encuentra ante un caudal de participación filtrada y depurada que, no obstante, suele necesitar (con diferentes grados de intensidad según su naturaleza) de una edición profesional para que pueda ser *re-presentado* de nuevo ante los públicos y potenciales consumidores.

El valor añadido de una correcta edición de la participación es que se presentará en primera instancia como un reclamo para fomentar la participación de nuevos usuarios. Cuando el paradigma ha dejado de ser la escasez de información para ser la sobreabundancia de ésta, el valor diferencial estriba en quién logra ser el mejor filtro y el mejor editor de una actividad colaborativa ya existente, que une y conecta a usuarios con intereses comunes.

4. Definiendo el Ecosistema de la Economía de la Participación

Para generar un proceso capaz de desplegar la cadena de valor anteriormente descrita, es necesario que se cumplan una serie de requisitos, característicos de nuestro entorno actual. Estos requisitos en sí mismos no son exclusivamente sobre



participación, aunque a efectos de esta investigación se consideran aspectos necesarios sin los cuales las empresas no podrían generar un modelo basado en la participación de sus públicos o consumidores. La legislación vigente, así como las políticas activas en materia de digitalización y de educación mediática en España, deberían estar encaminadas a favorecer y desarrollar los aspectos que se señalan a continuación.

4.1. Transmedia

Las empresas de la Economía de la Participación se mueven en un ecosistema transmedia. Un sistema mediático multiplataforma (más de un medio de difusión), potenciado por las transformaciones tecno-digitales actuales (Internet y las nuevas tecnologías) y a través del cual se difunde un contenido hacia unas audiencias cada vez más fragmentadas. Siguiendo la completa definición de Scolari (2013: 46), se considera una narrativa transmedia “un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso”. Las narraciones transmedia implican experiencias inmersivas en las que el público navega a través de diferentes plataformas. Cada una de esas plataformas le ofrece un contenido independiente en sí mismo, a la vez que complementario con el resto de canales. Como han señalado algunos investigadores (Buckner y Rutledge, 2011: 1), esta narración múltiple propia de los universos transmedia facilita el impacto económico de la empresa ya que extiende la vida de la marca y va ganando mayor valor a través de su implicación (*engagement*) con los usuarios.

4.2. Nativos de la Web

Las empresas de la Economía de la Participación son nativas de la Web dadas sus características y actitudes. En este ecosistema, lo digital no es un complemento o añadido, sino más bien una parte central o esencial del modelo. Por ejemplo, las identidades online en este ecosistema no son versiones mejoradas de identidades analógicas o anteriores, sino la primera y principal declaración de intenciones. Para ello, las empresas deben tener espacios de intercambio de contenido con sus clientes, especialmente a través de los Social Media.

En este sentido, las empresas deben gestionar contenido que va a ser difundido a través de múltiples plataformas, en las que cobran una importancia vital los Social Media (blogs, Twitter, Facebook...), innatos creadores de conversación, comunidad y en definitiva, acicates de la participación.



4.3. Alfabetización mediática

Para poder generar una verdadera Economía de la Participación es necesario que la población tenga acceso a las nuevas tecnologías y más allá del mero acceso, sobre todo que haga un uso crítico y creativo de dichas plataformas. Tal y como señala la Comisión Europea en una Recomendación de 2009,⁵ “la alfabetización mediática se define como la capacidad de acceder a los medios de comunicación, comprender y evaluar con criterio diversos aspectos de los mismos y de sus contenidos”. Por ello, las empresas dentro de la Economía de la Participación se dirigen a un perfil de público con alfabetización mediática siguiendo la definición dada por la Comisión Europea.

Esta alfabetización con y para los medios (*media literacy*) debe incluir otras dimensiones, como la capacidad o destreza para participar en la conversación y la co-creación de contenidos. Las empresas de la Economía de la Participación siguen la perspectiva de que, cuanto más educación mediática exista entre los ciudadanos a los cuales se dirige, mejor será el uso de los medios y la participación, siendo ésta más variada, reflexiva y comprometida (Livingstone et al., 2013).

4.4. Confianza

La confianza es un requisito imprescindible entre los diferentes agentes que conforman una Economía de la Participación. Los públicos deben confiar en la tecnología, en la institución con la que participan, en el contenido y formato que reciben, en los profesionales que gestionan dicha comunicación, así como en el resto de públicos que conforman la comunidad generada en torno a la empresa. Respecto a otros entornos no digitales, se observa cómo la confianza generada en una Economía de la Participación se basa en la potenciación de las relaciones personales: más intensas, más cercanas y más implicadas. Además, la confianza se consigue, principalmente, a través de la propia experiencia acumulada en este proceso. Sin dicha confianza en estos elementos, no es posible generar comunicación ni participación (Pavlivkova et al., 2013).

⁵ Recomendación 2009/625/CE de la Comisión Europea, de 20 de agosto de 2009, sobre la alfabetización mediática en el entorno digital para una industria audiovisual y de contenidos más competitiva y una sociedad del conocimiento incluyente.

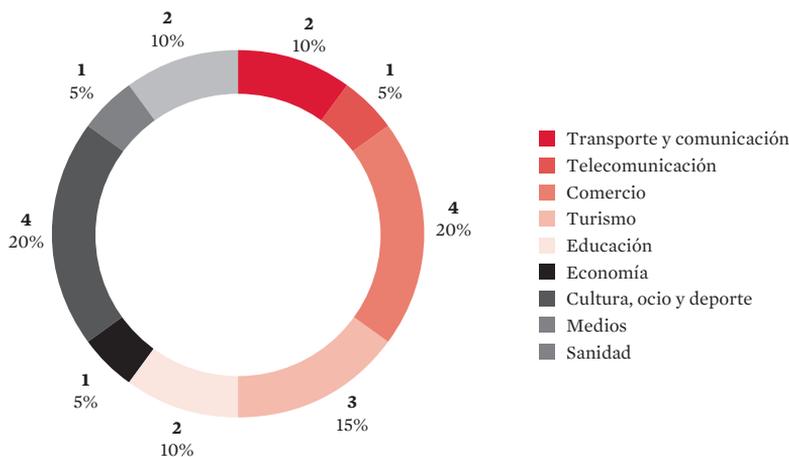


5. Justificación y descripción de la muestra

El presente estudio sobre Economía de la Participación podría haber estado formado por una muestra mucho más amplia que la actual, ya que en el panorama nacional hay numerosas oportunidades para ilustrar este fenómeno. En cualquier caso y siempre siguiendo la estructura de los anteriores estudios sobre sectores de la nueva economía, la premisa ha sido la selección de casos significativos donde se consiguiese tanto la diversidad geográfica como, sobre todo, una amplia diversidad de sectores que demostrase el carácter transversal de esta economía. En el siguiente gráfico puede observarse dicha transversalidad, que afecta a sectores tan dispares como los transportes, la sanidad, la educación o el turismo, entre otros:

FIGURA 1

Gráfico con la representación de sectores en la muestra



En cada sector del gráfico y siendo conscientes de que muchas de las empresas seleccionadas podrían haberse organizado bajo una tipología distinta de sectores, a modo orientativo se ha optado por la siguiente clasificación de carácter general:

- Cultura, ocio y deporte (4): El Cañonazo Transmedia, Muwom, miLeyenda, Videolean.
- Comercio (4): Moodyo, Etece, Mis Recetas, Fab Lab.
- Turismo (3): Alterkeys, Trip4real, Uolala.
- Educación (2): Outliers School, Tutellus.
- Sanidad (2): MedBravo, Doctoralia.
- Transporte y comunicaciones (2): BlaBlaCar, Guifi.net.



- Economía (1): Lánzanos.
- Telecomunicaciones (1): Suop.
- Medios (1): Tuitele.

La metodología ha consistido en entrevistas en profundidad semiestructuradas, desarrolladas de forma presencial en la sede empresarial o en las instalaciones de la UCAM, o bien mediante videoconferencia cuando los desplazamientos no eran posibles por motivos de agenda. Previamente, todo el equipo del estudio participó en el diseño de las entrevistas mediante documentos colaborativos en red, que permitieron extraer del marco teórico unas preguntas iniciales básicas sobre cada concepto. La metodología circular se cerró cuando de los resultados de dichas entrevistas se volvió al marco teórico inicial para realizar los cambios pertinentes.



3

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES





A continuación se detallan las veinte iniciativas empresariales que este estudio ha querido destacar como paradigma de la Economía de la Participación. A través de un exhaustivo recorrido por todo el país, se ha buscado de forma premeditada una muestra significativa por su variedad y transversalidad, reflejando sectores tan diversos como el turismo, la sanidad o la gastronomía, pasando también por la educación, las industrias culturales o las telecomunicaciones.



*Buscamos fórmulas para que la gente participe
porque si no hay participación, no existimos.*

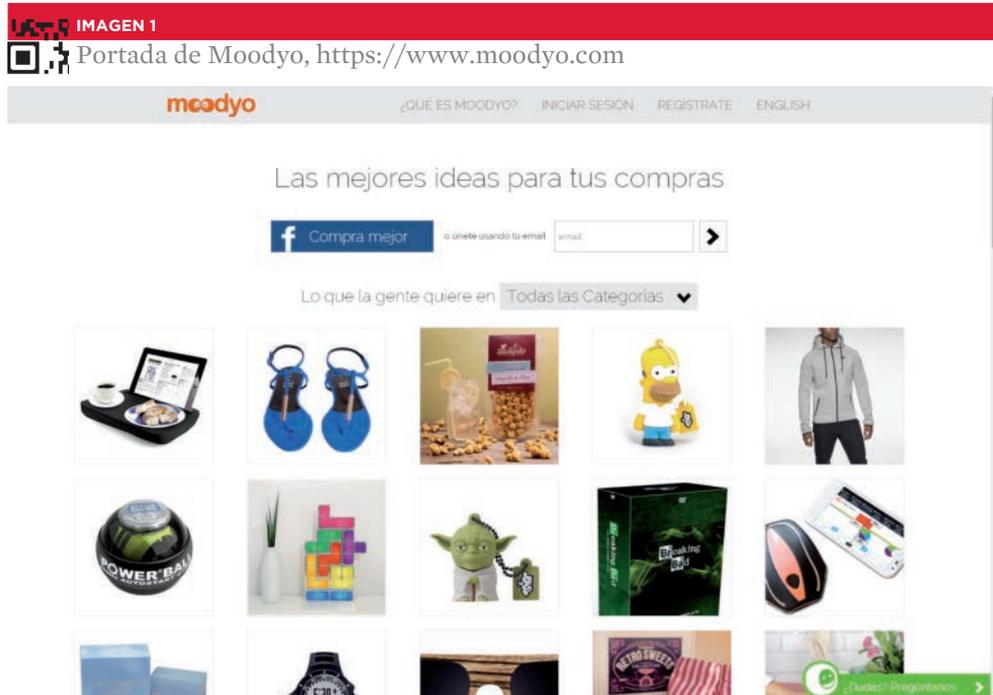
Javier Padilla, Moodyo

1. Introducción

Moodyo es una plataforma que pretende fomentar una compra eficiente en Internet en términos de precio y localización para cubrir necesidades concretas del cliente. Por ejemplo, si un usuario desea comprar un aparato electrónico, encontrará precios que oscilan entre 100 y 1000 euros por ese mismo aparato. Sin embargo, ¿cuál es el que mejor se ajusta a sus necesidades concretas? A través de recomendaciones de otros usuarios y de expertos del sector, el cliente podrá encontrar en esta plataforma social el aparato que mejor se ajusta a sus intereses específicos. En el fondo, como señalan en su propia página web, se trata de “compra mejor con ayuda de tus contactos”.

Moodyo es una empresa joven. En enero de 2011 se presentaron a un Ted Europe en el que participaron 40 empresas para exponer su modelo de negocio ante inversores cualificados. En mayo de ese mismo año empezaron con este proyecto de *social shopping*. En la actualidad, tienen cerca de 30.000 usuarios diarios activos que principalmente han llegado en el último año. En las siguientes líneas, analizamos las claves del éxito de esta plataforma. Nos lo explicó Javier Padilla, CEO de Moodyo.⁶

⁶ Entrevista en profundidad semiestructurada (todas las entrevistas del proyecto se realizaron entre enero y julio de 2014).



2. Descripción del proyecto empresarial

“El común de los mortales quiere saber si un móvil que se va a comprar es bueno o malo”, afirma Padilla. Siguiendo esta sencilla premisa, decidieron crear un modelo de negocio basado en la fuerza de las recomendaciones a la hora de realizar una compra.

Moodyo nació en una primera fase como una red social de regalos en la que se pretendía unir a la gente a través de bienes materiales. Sin embargo, sus fundadores pronto vieron que esa idea de negocio no tenía mucho recorrido, y viraron ese concepto hacia otro un poco distinto: crear una plataforma en la que la gente pudiera recomendar compras. “Casi siempre conseguimos que compren al mejor precio, y en 48 tienen el producto en sus casas”, explica Padilla. A día de hoy, no han procesado ninguna devolución. Padilla considera que esto se ha conseguido gracias a que disponen de una buena empresa de transporte. Alguna vez han tenido alguna incidencia con productos de juguetes que se ofertaban como *stock* y que finalmente sus proveedores no lo tenían. En estos casos, la empresa escribe al comprador informándoles en un tono amable de lo sucedido y les ofrece devolverles el dinero. “La gente no nos pide en la mayoría de los casos la devolución del producto, prefieren esperar, a no ser que sea para regalar en un cumpleaños con fecha concreta. Esa es la filosofía: si tratas bien a un cliente, luego volverá”, matiza Padilla.



Moodyo combina dos modelos de negocio: 1) por mandar tráfico a través de sus recomendaciones a otros servidores como Amazon donde el cliente realizará la compra del producto y 2) generando compras directas desde su propia página. Al principio, se iniciaron con un modelo de negocio muy sencillo. Básicamente consistía en extrapolar la función del comercial clásico a Internet: si Moodyo consigue que el usuario, una vez que ha seguido la recomendación desde su plataforma, complete la transacción de compra, Moodyo consigue un 7% de la venta en comisión. Ahora, Moodyo tiene ya sus propios proveedores que operan directamente desde su plataforma y consiguen también un tanto por cierto de las compras que se generan dentro de Moodyo, en concreto, un 15% de comisión. Una tercera vía que están ahora trabajando consiste en ofrecer a las marcas estadísticas concretas para que se pueda hacer un marketing inteligente. Es decir, que los anunciantes puedan saber en cualquier momento qué usuario quiere su producto en una determinada localización para así poder eliminar el *spam* y ser más eficiente en su comunicación comercial.

“Éramos dos personas que teníamos nuestros trabajos pero que decidimos cumplir nuestros sueños” (...) Ahora somos ocho personas y es fundamental para mí que trabajamos por *deadlines* y en equipo”. Como filosofía de empresa, sigue la directriz “muévete rápido y rompe muchas cosas”, algo que les permite probar muchas ideas, desechar aquellas que no funcionan y desarrollar aquellas que les va bien. Es una empresa que cuida mucho la cultura corporativa, que sus propios trabajadores sientan la empresa. “Lo fundamental en Moodyo es que sonreímos mucho y somos muy felices” señala Padilla.

Lo principal que diferencia a Moodyo de su competencia es el enfoque. Alejado del sector de la moda, viraron hacia sectores como el deporte, tecnología o videojuegos. Sin embargo, su competencia va a productos de diseño o moda y es el nicho que ocupan. A nivel de estrategias de comunicación, también han probado Facebook y Twitter con bastante efectividad. “Sin embargo Google no nos ha ido bien. Ni el *display* con banner ni *adwords*”. Como veremos más adelante, como estrategia de comunicación les funcionó también muy bien su alianza con determinados blogueros.

Cuando haces un plan de negocio, sabes que con un volumen de usuarios puedes tener unos ingresos determinados. La ventaja es que sabes que tienes que conseguir audiencia. El riesgo, no conseguirlos. Internet, en este sentido, es un mundo nuevo por explorar en el que no se pueden extrapolar maneras de trabajar propias del ámbito *offline*. Así lo explica Javier Padilla:

“Hay un error también en el aire, creer que emprender en Internet es fácil y barato. Eso no es verdad, ni de lejos. Vender en Internet es un tronco con una caña de pescar en medio del mar. O sabes o te estrellas. Arrancar es muy barato, pero tienes que tener un bagaje detrás enorme de Internet. Tienes que ser un animal nativo. (...) En 11



años he visto fracasar a mucha gente, sin haber conseguido validar el modelo. Y los fundadores con sueldos muy altos. (...) En España intentamos aplicar las claves de negocios tradicionales a Internet y es cuando se ven despropósitos. Por ejemplo, hacer planes de negocios a cinco años en Internet. Nadie puede hacer eso. Ni el mejor gurú. Porque la incertidumbre es gigante. Sin embargo, cuando vas a la administración a pedir financiación o un crédito participativo, a veces te piden planes de negocios a 5 años. Mi modelo de negocio cambia en un año”.

Para el futuro, tienen varios proyectos en mente. “A día de hoy, estamos en un periodo de pruebas. Moodyo es algo que está funcionando y que en unos meses se espera que sea sostenible. El futuro es también tener Moodyo en un sector vertical, en un nicho de mercado concreto: dejar de ser generalistas e irnos a un sector específico. Pensamos que es una forma de explotar la empresa”.

3. Estimulación a través de la recomendación social y bloggers como prescriptores

Como se ha podido observar, la razón de ser de esta empresa es la participación de los usuarios. “Para nosotros lo fundamental es que llegue alguien, y que nosotros seamos capaces de incentivarlo para que resuelva las dudas que pueda tener otro usuario después”, apunta Padilla. Para que se pueda producir esta información eficaz, es muy importante crear una red de usuarios basada en la confianza entre ellos y en la plataforma.

Moodyo ha creado una interfaz que favorece la interacción de los clientes siguiendo como base sus prioridades y necesidades concretas. Para ello, lo fundamental es que todo sea muy accesible: “Acabamos haciendo una unidad en torno a un producto en la que se muestra dónde comprarlo, amigos tuyos que lo han comentado, mezclando el *feedback*. Llega un usuario y deja un comentario diciendo que él ha utilizado esos auriculares y que son buenos. Luego, llega otro y dice que los puedes comprar en una tienda que son bastante baratos”, explica. Han hecho también una versión móvil de su página y el 50% de usuarios ya llega a través de esta interfaz, con buenas fotos del producto y con las valoraciones de los usuarios, probablemente el valor más importante de esta empresa.

Para estimular la participación se basan en técnicas de ludificación (*gamification*). “En Moodyo cuanto más colaboras, más puntos consigues y más barata te sale la siguiente compra. Con lo cual es una espiral. Si por ejemplo realizas el análisis de un producto, te aparece que has ganados 5 *moodneys* (moneda interna de la plataforma), si te sigue alguien, son 10. Cuando te siguen 100, hay un multiplicador que te hace ganar 200



moodneys”, recuerda Padilla. De esta manera, cambia la manera clásica de marketing que invierte dinero en *banners* o publicidad. Ahora se consigue invirtiendo en el propio usuario. “Prefiero pagar con mi dinero para que a un usuario le salga más barata su siguiente compra, a invertirlo en una campaña, que sé que es menos efectiva”. Y aunque se podría dar el caso de que un usuario consiguiera comprar una videoconsola a mitad de precio, para ello tendría que “vivir prácticamente en Moodyo haciendo *reviews*, etc. Curiosamente, lo hacen bien. Buscamos fórmulas para que la gente participe porque si no hay participación, no existimos”, subraya.

Normalmente, Moodyo no filtra las opiniones de sus usuarios en la plataforma, salvo que sean insultos o no aporten nada a la comunidad. Por el momento, no tienen lo que Padilla denomina “efecto Tripadvisor”, en el que un usuario puede leer de un mismo hotel reseñas muy buenas y muy malas, que te hacen sospechar que lo han podido escribir los *community managers* de la competencia. “Las quejas u opiniones negativas están centradas más en la atención al cliente que el producto en sí. La gente se informa mucho antes de comprar un producto concreto gracias a la participación de la comunidad”, explica Padilla.

Una de los primeros retos que tuvo Moodyo fue conseguir traer usuarios a su plataforma. Para ello, lo mejor fue el *boca-oreja*, sobre todo con blogueros. “No nos vale cualquier bloguero. Queremos un bloguero que no va de mercenario. Que no vende su blog a cualquier precio y que genera confianza. Nosotros les mandamos un vídeo, les explicamos cómo funciona la plataforma y cuando ese *blogger* está concienciado, hacemos el acuerdo que tengamos que hacer. Son un poco los evangelizadores de hoy. Y a partir de ahí empieza a traerte gente”, explica Padilla. Ahora tienen *bloggers* con más de 2.000 seguidores en Moodyo. Además, también han hecho posible que el lector de ese blog pueda comprar el producto directamente desde el *post* en el que se nombre cuando lo está leyendo, para que no se enfríe su intención de compra ya que el momento álgido de interés aparece cuando lo lee. En todo caso, también lo puede añadir en una lista de deseos para comprarlo más tarde. Si lo prefiere, el propio bloguero puede colocar unos módulos con listas completas de productos, por ejemplo, “Para una Boda Perfecta”, e incluir directamente los productos de Moodyo. La lista, además, se actualiza en tiempo real sin que la tenga que ir modificando el bloguero.

En la actualidad, algo que ayuda a la viralidad y a crecer es que están conectados a Twitter o Facebook. “Pretendemos hacer estrategias para captar gente que está ya en Facebook o Twitter de una manera no muy intrusiva y útil. Si la gente se suscribe a Moodyo y vincula esta plataforma con sus perfiles en Facebook o Twitter, todas las actividades que realice en Moodyo aparecerán también en sus redes sociales”. Con esto ganan bastante visibilidad y la posibilidad de que lleguen otros usuarios por esas apariciones.



4. Transmedia y storytelling propio

La propia plataforma de Moodyo así como el lenguaje utilizado se ha ido modificando para conseguir fomentar la participación del usuario en su web. Al principio, los test de usabilidad de esta empresa les señalaban que la gente no navega bien en la interfaz y que daba poco pie a participar. Por ello, cambiaron totalmente la página para que cualquier persona que sepa navegar por Facebook o Twitter pueda desenvolverse sin problema. En su diseño prima la imagen y poco texto. Suelen recibir recomendaciones o sugerencias por parte de bloggers y otros usuarios que si se consideran valiosas se incorporan a la página. Cuando tienen un número considerable de una misma recomendación, realizan un test con usuarios de la plataforma para que testen si les gusta más la versión antigua o la modificada. A través de analítica web, observan si hay cambios sustanciales en la navegación y participación con esos cambios.

Por otro lado, también fomentan la conversación cuando no existe material propio en su página. “Cuando vemos que un producto no tiene diálogo, le enganchamos una revisión desde otra plataforma. Así, aunque los usuarios lleguen no se produce el efecto de *discoteca vacía* para que nadie sea el primero en comentar. Moodyo tiene sus propios perfiles y nuestro equipo de *community manager* o nosotros mismos a veces, ayudamos a los usuarios para que no se sientan solos”. Han reducido el número de e-mails informativos. “Casi ni uno por semana”, apunta Padilla.

Respecto al tono y al estilo de su discurso, no se consideran un comercio electrónico al uso. Es un estilo jovial, alegre. Para ello, han creado hasta personajes propios, como los *moodytos*, unas pelotas naranja que interactúan con los usuarios. “Nos gusta un tono y estilo humorístico, porque es lo que mejor nos funciona. Nuestros mensajes tienen muchas exclamaciones, muchos emoticonos para transmitir a la gente: qué quieres, qué necesitas”. Hay usuarios que quieren incorporar video-análisis de los productos, en vez de reseñas escritas, para ver cómo funciona. La empresa lo está estudiando para hacerlo realidad.

5. La confianza y la alfabetización como claves del comercio electrónico

Aunque el comercio electrónico está cada vez más extendido en España, Padilla comenta que existe un sector que todavía permanece un tanto reacio a comprar a través de una página web. Necesitan, en su caso, alfabetizar a sus clientes en determinadas cuestiones relacionadas con el comercio electrónico. “En nuestro caso, hay veces que nos llaman por teléfono para preguntarnos si somos una empresa de verdad, aunque sea para comprar una caja de Lego de 10 euros”. Esto pone de manifiesto la importancia de cultivar la confianza tanto con el cliente, como entre los propios usuarios, explica Padilla:



“Muchas veces hacemos como de educador. Explicándoles cómo pueden realizar la compra y lo segura que sería la compra. Nuestro chat es más que para resolver dudas, para educar sobre qué es el comercio electrónico. Hay que hacer un trabajo cultural muy fuerte porque está entrando lentamente. Lo bueno para nosotros es que los jóvenes están comprando por Internet (...). En Estados Unidos al usuario no hay que explicarle casi nada, están muy acostumbrados a la compra online y a inscribirse en páginas web. En España, desconfiamos de casi todo, incluso de lo que es gratis. Aquí nos quejamos de que nuestros datos, de nuestra privacidad. Incluso con la legislación. Notamos que el usuario es menos maduro en este sentido”.

En este sentido, también resaltan la importancia de cultivar la confianza con los clientes porque cuando un usuario pierde la confianza es muy difícil recuperarla. “¿Cómo se recupera la confianza con una máquina? Nuestra estrategia es precisamente intentar que no llegue esa desconfianza”. Para eso, realizan pequeños gestos. En los pedidos a veces hay una pequeña tarjeta manuscrita mía. Aleatoriamente. Incluso un descuento para la siguiente compra. O darles las gracias por apoyar un proyecto español. Nuestra experiencia es que recuperar la confianza en la Red con alguien a quien no puedes ver, no conoces y no puedes hablar... es muy complicado”, concluye Padilla.

IMAGEN 2

Sección que explica el funcionamiento,
<https://www.moodyo.com/how-it-works>





6. Conclusión: la clave del éxito

Moodyo basa su modelo de negocio en el potencial de las recomendaciones a la hora de realizar una compra. La inteligencia social y colaborativa de miles de usuarios aporta un valor esencial a este negocio sin el cual no tendría razón de ser. La participación junto al fomento de la confianza ha conseguido que los clientes se fíen de las recomendaciones y del comercio electrónico que propone Moodyo. La ayuda de prescriptores como los blogueros y de un *storytelling* jovial y alegre, completa una apuesta afianzada de negocio que mira ya hacia proyectos futuros.



Outliers School

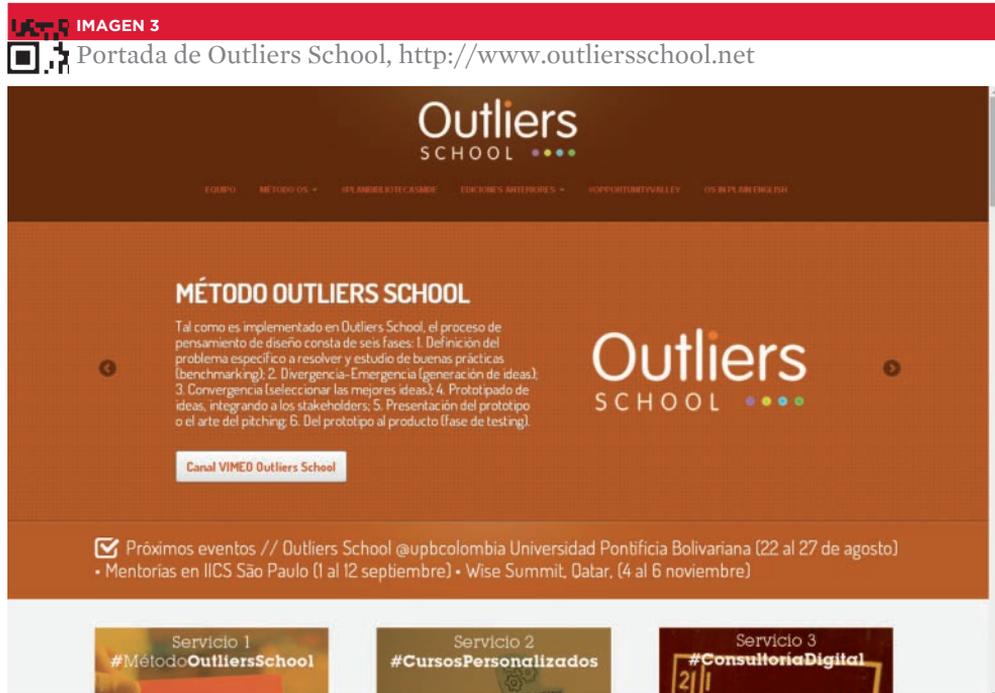


*No somos consultoría tradicional donde el experto va
y te dice lo que hay que hacer, aquí son los propios miembros
de la organización los que generan la innovación.*

Hugo Pardo Kuklinski, Outliers School

1. Introducción

El *e-learning* no es la única vía revolucionaria que caracterizará la educación del siglo XXI. Junto al auge de la educación a distancia es presumible el desarrollo de nuevas estructuras educativas, más pequeñas que las macrouiversidades pero también más ágiles, flexibles y vinculadas no tanto al concepto de aula sino a redes de docentes y alumnos. Estos nodos de enseñanza y aprendizaje darán un protagonismo absoluto al alumno, considerándolo el verdadero eje del proceso de enseñanza y donde el profesor ejerce como un mero guía y facilitador de metodologías y fuentes. En una versión de *beta permanente* pero ya con una acreditada experiencia, este modelo es el que ejemplifica Outliers School, un proyecto educativo liderado por el profesor Hugo Pardo Kuklinski, autor de los libros *Planeta Web 2.0* (2007), *Geekonomía* (2010) y *Opportunity Valley. Lecciones <aún> no aprendidas de 30 años de cultura digital* (2014).



2. Descripción del proyecto empresarial

Outliers School bien puede señalarse como un paradigma de cómo pueden plantearse pequeñas instituciones educativas en el futuro. Se trata de una organización cooperativa cuyo lema es la disrupción en el proceso de enseñanza y aprendizaje tal y como lo conocíamos hasta hora. El eje para dicha disrupción es el diseño y prototipo de ideas (Design Thinking) en temas de cultura digital, educación, sociedad del conocimiento y narrativas transmedia. El germen de Outliers School fue una estancia en 2007 en la Universidad de Stanford, donde Kuklinski conoció el Design Thinking como una metodología óptima para la innovación continua sobre problemas concretos.

Con la iniciativa Imagine de Xavi Verdaguer, donde se facilitaba que varios españoles pudiesen hacer una estancia en Silicon Valley, se validó un proceso al que finalmente se le dio forma de negocio con Outliers School, formado por “investigadores vinculados al mundo de la comunicación digital y de la educación”, subraya Kuklinski.⁷ La escuela se inauguró con un curso online de un mes en 2012 y desde entonces el proyecto ha ido creciendo, especialmente en Latinoamérica, ofreciendo dos productos principales: por un lado cursos intensivos a alumnos y empresas sobre cultura digital; y por el

⁷ Entrevista en profundidad semiestructurada.



otro, formación que sirve para solucionar problemas concretos de organizaciones. “No somos una consultoría tradicional donde el experto va y te dice lo que hay que hacer, aquí son los propios miembros de la organización los que generan la innovación”, nos resume. Enseñar a aplicar la metodología de Design Thinking es lo que hace que esto sea posible. En la actualidad Outliers School es una cooperativa de educadores formada por varios investigadores y profesores. Una institución educativa nativa de la Web.

3. **Storytelling: narración y estimulación de la participación**

Para cualquier docente lograr la participación de su alumnado siempre ha sido un punto clave y crítico a la vez. Y no se trata sólo de la valía del educador para generar esa dinámica participativa, que se le presupone. En muchas ocasiones existen condicionantes estructurales de la institución educativa, demasiado rígida por ciertos convencionalismos, y en otras se trata de cuestiones generacionales del propio alumnado. ¿Cuántos alumnos esperan una clase verdaderamente proactiva? ¿Cuántos alumnos QUIEREN realmente que sea así la clase? ¿Estarían dispuestos a afrontar la responsabilidad que ese rol activo supondría?

Por esa dificultad generacional que atañe no sólo a educadores sino también a alumnos, es importante *seducir* con la propuesta inicial de participación en el aula. Atraer con el relato. La narración de cómo y por qué vamos a participar en el proceso resulta clave para convencer a un sujeto muchas veces cautivo de un espacio (el alumno) que necesita un punto de inflexión para reaccionar. Ese punto comienza con el relato de la participación: vamos a solucionar un problema (“atacar el problema” es la expresión preferida por Kuklinski). Ahí empieza la narración (*storytelling*), donde los *héroes* seremos nosotros, los alumnos, porque tenemos la oportunidad de *solucionar el problema*.

Sería difícil plantear puntos clave donde Outliers School fomente la participación porque todo su proceso educativo parte de esa premisa. Como prueba, podría señalarse una de las fases iniciales del Design Thinking (la fase de divergencia), donde literalmente está prohibido disentir, no se admite el *feedback* negativo, todas las opiniones son tenidas en cuenta ya que será posteriormente cuando se filtren y depuren. La presión de sufrir el rechazo de nuestras opiniones ante pares (o peor, ante superiores) es lo que se pretende evitar con este tipo de reglas que pretenden estimular la participación.

Para Hugo Pardo Kuklinski, “La clave es integrar al usuario en el proceso de creación”. En cualquier proceso. Y la educación es de forma clara un complejo proceso de creación de significados comunes. En este punto Outliers School no descuida la presentación de la idea ni su narración, adaptarse al entorno transmedia es clave tanto para diseñar el proceso como para comunicar el resultado. Para Outliers School,



la narrativa transmedia es uno de sus temas centrales y en definitiva como el propio Kuklinski recuerda, “queremos que la marca Outliers sea una especie de paraguas para hacer todo lo que se nos ocurra”.

Narrar la participación no es otra cosa que seducir para provocar movimiento en el otro. En este caso un movimiento intelectual que aporte ideas al proceso y se enriquezca con la inteligencia colectiva del grupo. El pensamiento de diseño (*design thinking*) es una metodología que pretende democratizar los procesos donde se diseñan productos (entendiendo éstos en un sentido amplio: flujos, mapas, páginas web, contenidos educativos...). En estos procesos, habitualmente los diseñadores profesionales (o en otros términos, los tomadores de decisiones) no incorporan al usuario (su opinión), hasta que el producto está acabado, lo que conlleva el riesgo de que éste no sea atractivo. “Nosotros metemos al usuario dentro del proceso de una forma iterativa, nunca hay un producto final”, recuerda Kuklinski.

Pero, ¿vale toda la participación recibida por igual? ¿Hasta qué punto se puede democratizar el diseño de una solución y cómo se gestiona? Lógicamente, también aquí es necesario un sistema de filtrado y edición de esa participación. De forma tácita, eso es lo que se consigue con el pensamiento de diseño o *design thinking*, un filtro y edición constantes, donde el educador depura la participación a través del rol de mentor y en estrecha colaboración con todos los participantes del aula.

4. El aula: filtrar y editar la participación

La palabra clave que podría definir la actividad de Outliers Schools dentro del aula (en una acepción muy amplia de lo que es el aula y donde el concepto *dentro-fuera* queda difuso) es la mentorización. “Somos mentores. Damos ideas, pistas, ese es básicamente nuestro rol”, recuerda Kuklinski.

La metodología básica de *design thinking* en el aula que se aplica consta de seis fases. En la primera se analiza cómo se está resolviendo el problema en cuestión en la actualidad. Es aquí donde se hace más notable la importancia de la mentorización, ya que el docente debe saber ofrecer el mapa actual de tendencias al respecto. En segundo lugar se inicia la fase de divergencia, donde “no importa la calidad de las ideas sino la cantidad y que las generemos en un tiempo record”, subraya. En la tercera fase, la convergencia, y una vez que se tienen muchas ideas se eligen las mejores. El cuarto paso es el prototipado (se define la idea en cualquiera de sus formas posibles), el quinto es la presentación de la idea (*pitching*) y por último, la metodología acaba con la realización del producto, siempre y cuando los tomadores de decisiones de la institución hayan sido seducidos por la idea y ésta, en la práctica, pueda llevarse a cabo.



Se puede observar, por tanto, cómo el método desarrollado es un proceso constante de depuración de ideas, un filtrado de soluciones que sufre varios prototipos (ediciones) en busca de soluciones donde todos los alumnos han aportado algo en diferentes fases del proceso. En Outliers School se trabaja con grupos pequeños pero esperando tener en *el aula* a todos los *stakeholders* de la organización implicados en el problema. Aquí es esperable, por tanto, un abanico de usuarios con diferentes niveles de alfabetización digital. Deberán buscar todos ellos soluciones para medios con los que posiblemente no estén familiarizados del todo, pero éste también bien puede ser un reto o problema que puede afrontarse desde el pensamiento de diseño. No en vano, “se llama pensamiento de diseño (*design thinking*) porque la idea es que personas que no son diseñadores piensen como diseñadores”, señala Kuklinski.

IMAGEN 4

Sección donde se explica el método Blended 4+3,
<http://www.outliersschool.net/blended>

SCHOOL BLENDED 4+3

BLENDED 4+3 está pensado para organizaciones que desean focalizar al máximo la actividad y obtener resultados en una semana y además tener sesiones in-company. Prototipos de acción para resolver problemas y sugerir soluciones disruptivas. El modelo 4+3 es una propuesta del equipo de Outliers School, sin embargo la propuesta se puede adaptar a las necesidades de las empresas, con adaptaciones 7+3 a 7+7.

- Design Thinking para cuatro campos focalizados: a) prototipos de diseño educativo para instituciones dedicadas al mundo de la educación, b) prototipos de acción para gestionar el entorno de la cultura y la comunicación digital, c) Media Evolution, d) gestión del conocimiento organizacional.
- Dirigido a todo tipo de organizaciones que quieran mejorar e innovar en procesos y promover soluciones disruptivas.
- Un grupo de máximo 30 personas.
- 4 días de trabajo on-line (3 horas x día) + 3 días de trabajo in-house / presencial (8 horas x día).
- 36 horas de trabajo sincrónico.
- 5 grupos, 5 problemas específicos, 5 soluciones en fase de prototipo.
- FLEXIBILIDAD del formato, adaptado a las necesidades de cualquier institución o empresa. Adaptaciones 7+3 a 7+7. Expertos invitados.

En los dos vídeos anteriores vemos la sesión de cierre de Outliers School Educación 2012.

Tecnologías que se utilizarán en la Fase on-line

5. Conclusión: la clave del éxito

Como nos apuntó Hugo Pardo Kuklinski, la eficacia de Outliers School radica en haber encontrado un método para que sea el propio alumno, con un obligado carácter pro-activo, el verdadero protagonista de cada curso. Tanto es así que, al *atacar problemas*



concretos (de una organización, empresa o institución pública), en cada curso el alumno genera un producto que se erige como el prototipo de solución para el problema que motivó el curso. Outliers School ha sabido diferenciarse a partir de una idea sencilla articulada a través del Design Thinking: “Aquí son los propios miembros de la organización los que generan la innovación”, nos recuerda, ya que “hay que incorporar al usuario en el proceso de creación de prototipos”, añade. Es una enseñanza desde dentro (el alumno) hacia afuera (el colectivo), aprovechando la inteligencia colectiva de forma pragmática. En este proceso hay un riesgo evidente: no sirve para alumnos que estén pensando en recibir un modelo tradicional de enseñanza basada en la clase magistral y pasiva. Pero los beneficios de aquellos alumnos que sí entiendan el nuevo proceso son inabarcables.



El Cañonazo Transmedia

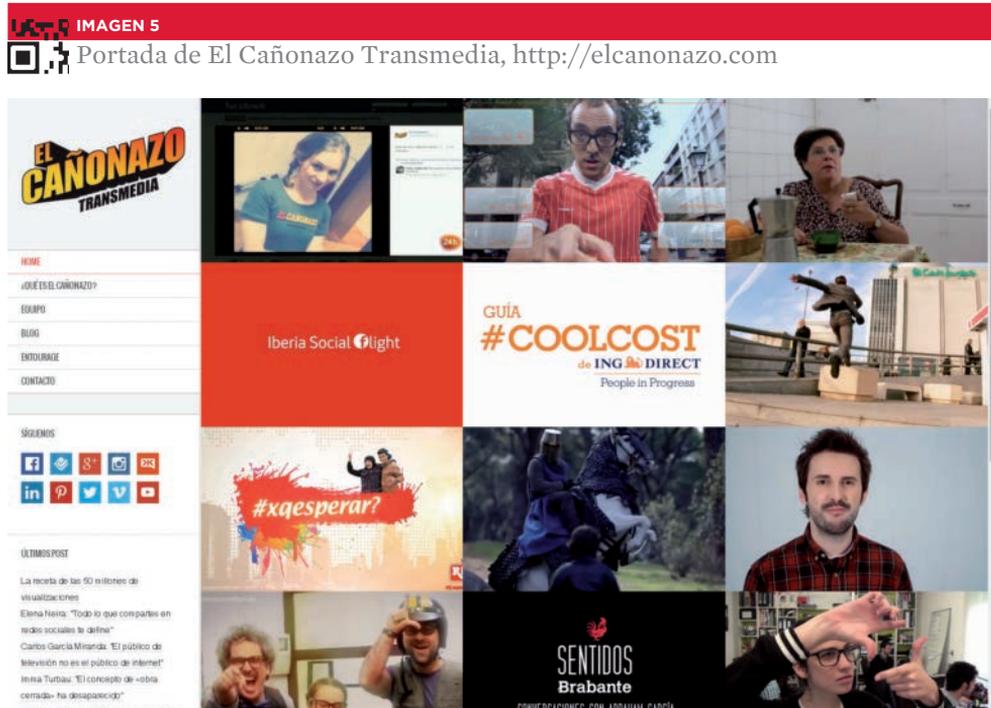


Las nuevas generaciones nacen ya intolerantes a la interrupción publicitaria

Roger Casas-Alatraste, El Cañonazo Transmedia

1. Introducción

La crisis publicitaria de los formatos tradicionales y el auge de nuevas narrativas transmedia han propiciado el nacimiento de esta empresa de marketing de contenido. Aprovechando la participación masiva y horizontal que posibilita la Red, plantearon una idea de negocio basada en la co-creación con el anunciante de historias divertidas y emotivas para la Web, normalmente en formato audiovisual, para involucrar y volver a conectar a las marcas con su público. Como auténticos nativos digitales que son, se han apoyado en el lenguaje propio de la Red para dirigirse a un público *prosumidor*, más participativo y receptivo a contenidos de marca que les diviertan y con los que se puedan identificar. #ConchiFacts para Sony Ericsson, #Erasmusconmifamilia para la Comisión Europea o la Guía CoolCost para ING son sólo algunas de sus exitosas campañas. A continuación analizamos las claves de su éxito, basado en la viralidad y por tanto también en una Economía de la Participación.



2. Descripción del proyecto empresarial⁸

El Cañonazo Transmedia es una empresa creada en 2010 que se dedica a la creación, producción y distribución de campañas de marketing de contenido, principalmente audiovisuales, para su difusión en la Web. En otras palabras se podría afirmar que se dedican a la creación de *Branded Content* con enfoque transmedia. Y en palabras del propio fundador y director de la empresa en la entrevista realizada para este proyecto, Roger Casas-Alastriste: “para explicárselo a mi madre, creamos vídeos que ella quiera compartir en su muro de Facebook”.⁸

La idea de El Cañonazo Transmedia nace de la experiencia previa del equipo fundacional de esta empresa en la producción de contenido audiovisual en Red, unido al análisis de la realidad publicitaria que les rodeaba. Observaron el declive en efectividad de la publicidad tradicional y la creciente necesidad que marcas de todo tipo tenían para comunicarse con la gente. En concreto, como comenta Casas-Alastriste: “las nuevas generaciones nacen ya intolerantes a la interrupción publicitaria”. Por ello, El Cañonazo Transmedia se planteó como objetivo fundacional crear contenidos de marcas que

⁸ Entrevista en profundidad semiestructurada.



conectaran de nuevo con la gente hablándoles con su mismo lenguaje, un lenguaje más cercano al cine y a televisión y a las nuevas plataformas digitales como Twitter o Facebook. Las marcas debían ofrecer un tipo de contenido que fuera entretenido e interesante para estos nuevos consumidores y El Cañonazo podía ofrecerles el *know how*. A partir de esta idea se creó la empresa cuyo principal activo es generar historias entretenidas y útiles para el usuario, y que lleven consigo los valores de las marcas.

Su modelo de negocio parte de unir tres áreas que tradicionalmente estaban separadas en el ámbito publicitario (la creatividad, la producción y el plan de medios) y en la participación constante del cliente y el usuario en este proceso. Es decir, El Cañonazo se encarga de todo el proceso para generar ese contenido, desde su ideación hasta su difusión en los medios. Suman a esto una economía de valor de la participación que se presenta en dos niveles: con el propio cliente y con el usuario. “Es algo nuevo y perfectamente adecuado a los nuevos tiempos, teniendo a las personas como centro de sus productos”, matiza Casas-Alatríste.

El primer público de esta empresa es la propia marca, con la que plantean un proceso de co-creación del material. “Lo que estamos haciendo es involucrar al cliente en la creatividad y en la producción de los contenidos. Actúa, más que como un cliente, como un co-productor”, explica Casas-Alatríste. Él mismo utiliza la metáfora del barro para explicar este proceso que realizan para la gestación del contenido: “El Cañonazo no presenta a la marca pilotos cerrados. Al contrario, le ofrece una idea en formato boceto, que necesita ser pulida”. Tras conversaciones con el cliente, desarrollan en primer lugar un tratamiento (después hacen un guión, un plan de producción, *castings*...). El contenido final es un producto que tiene toda la marca integrada: un contenido comunicativo que representa mejor a la marca y, en definitiva, comunica mejor. Su objetivo final es convertir a las marcas en medios de comunicación. “Las marcas tienen seguidores en Facebook o Twitter, pero no saben qué hacer con ellos. Nosotros llegamos y les decimos a la empresa: vamos a entretener a esos seguidores y hacerles nuestros amigos”, subraya. Todo el contenido va sufragado por la marca desde el principio, incluido los costes de producción. En opinión de Casas-Alatríste, “la crisis nos beneficia porque las marcas están dispuestas a experimentar e invertir al darse cuenta de la efectividad de lo que estamos haciendo”.

Una vez producido, el contenido queda libre en la Red. La idea es que se expanda lo máximo posible con la ayuda del usuario a través de un contenido que les llame a compartirlo. Aquí vuelve a ser central la participación, esta vez del usuario. Casos como #conchifacts, una serie de vídeos protagonizados por “la Conchi” de Tabladillo (1:49 min x 8 capítulos – 12 minutos), una gurú de las aplicaciones sociales que, en tono de humor, comentaba aspectos relacionados con las nuevas tecnologías y las redes sociales. Consiguió ser un fenómeno viral y colocó a Sony Ericsson como una



marca con notoriedad en la Red. #Erasmusconmifamilia para la Comisión Europea es otra de sus últimas campañas, una webserie (2 min. x 8 piezas - 20 minutos apróx.) para dar a conocer los nuevos programas de la Unión Europea en formación y empleo.

Desde el punto de vista interno y como ventajas empresariales, se trabaja de manera colaborativa entre los diferentes trabajadores de la empresa. Es una empresa abierta y creativa en la que no existen paredes ni físicas ni virtuales entre las diferentes áreas. Gozan de una gran libertad para expresarse. El perfil del equipo es polifacético, todos tienen un poco de creativos, de productores, y de gestores de redes sociales. Respecto a los riesgos de proponer este tipo de empresas, Roger Casas-Alastriste señala las dificultades de “echar a andar” que tiene cualquier negocio, aunque una vez pasado el momento álgido de la crisis, en 2012, “todo es más fácil”. Como perspectivas de futuro pretenden ahora superar una etapa de prueba-error y empezar a trabajar estrategias más largas de duración con las marcas. Junto a esto, como retos futuros, pretenden la expansión de los contenidos más allá de la Red y difundirse a través de otras plataformas no digitales, así como empezar a trabajar en otros países. “Trabajamos con marcas transnacionales, que les interesa tener presencia otros países”.

3. El papel central del Storytelling

El principal activo de esta empresa es generar historias entretenidas y útiles para el usuario, y que lleven consigo los valores de las marcas. En concreto, en El Cañonazo Transmedia están centrados en crear vínculos emocionales con la marca, a través de historias más cercanas al cine o la televisión y al lenguaje de la Web. El Cañonazo Transmedia, como indican en su web, crea “historias divertidas, emotivas o didácticas-para la gente que utiliza nuevas plataformas y redes sociales, en forma de series-web, documentales y ficción transmedia, *videoblogging* y *mood films*”. Vemos cómo la manera de contar historias se presenta de una forma apelativa utilizando diferentes formatos, normalmente seriados, que les permita la fidelización del usuario en el tiempo, más cercanos al cine y a la televisión que al spot tradicional.

El Storytelling creado por El Cañonazo Transmedia tiene que representar a la marca, por ello, el tono y el formato dependerá de esa naturaleza propia y diferenciada de cada cliente. “Si la marca es fresca, podemos hacer algo más cómico. Si es más seria, podemos ir por lo didáctico. Nos ponemos en los zapatos de la marca, empatizamos con la marca, y vemos qué historias les representan mejor”, dice Casas-Alastriste. Hay contenidos que están diseñados para una plataforma, otras que pueden moverse en otras. La actitud de disfrute de una plataforma se diferencia de otra.



Un formato que cobra importancia para esta empresa es la creación de universos transmedia y el fomento de la serialidad, por su capacidad de generar vínculos con el usuario en el tiempo. De un mismo rodaje extraen diferentes formatos de consumo que se pueden producir. En el caso de Youtube, están experimentando con variables como la longitud y el ritmo de los contenidos dependiendo del soporte en el que se difunda. “En los últimos años hemos ido reduciendo la duración del contenido. Estamos acostumbrados a ver vídeos de YouTube en *actitud escritorio* (con muchas ventanas abiertas). Estamos recortando el material, con contenido que dura un minuto, o un minuto y medio. Pero esto cambia si este mismo vídeo lo vemos en una tableta, en un sofá, en tu casa, más relajado... y si ese contenido llena toda la pantalla, tu actitud de consumo es diferente. Un minuto y medio entonces es muy poco”, explica Casas-Alatriste.

Están estudiando ahora que un vídeo tenga diferentes versiones (por ejemplo, 15 segundos para Instagram, 3 minutos en Youtube y 10 minutos Youtube versión sofá, más un post en el blog donde profundicemos más en el contenido, más *tweets* o publicaciones en Facebook que ayuden a la difusión, fotografías del rodaje, frases célebres del episodio...).

4. ¿Cómo estimular la participación?

El Cañonazo Transmedia necesita estimular a sus públicos para poder fomentar la cadena de valor creada por la participación con sus usuarios. El éxito del contenido de El Cañonazo se basa en la capacidad de generar viralidad de sus vídeos o contenido transmedia, en definitiva, en su capacidad para ser compartidos. Los contenidos creados por El Cañonazo necesitan apelar a sus públicos para que participen y compartan a través de un verdadero *storytelling*. “Crear buenas historias para la gente en un plano emocional o racional. Queremos emocionar a través de hacer reír, u otros más emotivos, más sentimentales” explica.

Parten de la idea de que todo el mundo es un *prosumidor* en potencia. Una de las palabras clave para ellos es viralidad, que la entienden en dos niveles. Una primera de impulso que no le reporta muchos beneficios para la marca (por ejemplo, tener un *Trending Topic*). Es un viral inconsciente, de un momento, pero sin permanencia. Pero, ¿cómo conseguir estimular al usuario para que comparta su contenido? Casas-Alatriste lo explica de la siguiente manera, “en el fondo, compartimos cosas que nos hacen mejor persona. Nuestra vida es maravillosa en las redes sociales. Son contenidos que la gente tiene impulso por consumir, y que les representa. Les hace parecer mejor persona. (...) Si a ese usuario lo entretenemos, lo representamos y le es útil, ya es redondo”. Como público esencial, se dirigen a los usuarios de mayor nivel, los *early adopters*. Dirigen



los contenidos a esta punta de la pirámide de participación. ¿Cómo hacen para que lleguen los contenidos a esta gente? Se intenta integrar a los usuarios en el contenido, que sean protagonistas ya sea en ficción o documentales. Además, pretenden que esta persona no sólo tenga un perfil influyente, sino también una afinidad con la marca (confianza). Para ello, es fundamental la confianza. “Si vamos a hacer una serie de un banco, el influenciador no puede odiar a la marca. O por poner un símil futbolístico, no puede hacer contenido para el equipo rival”, recuerda.

El siguiente nivel, y el más importante para ellos, es la viralidad, que puede suponer más permanencia en el tiempo. “Lo ideal es que tengamos las dos cosas: viralidad y continuidad en el tiempo. En vez de crear un contenido que sea viral, queremos un contenido que enganche a la gente, divertido, útil, que no sólo tenga un momento álgido”, subraya.

5. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

La participación y la viralidad generan mucha información que hay que canalizar para poder generar posteriores estrategias. Filtrar y editar ese *tsunami* de información es una actitud constante de esta empresa. En el momento del lanzamiento es muy importante monitorizar cuantitativamente y cualitativamente qué es lo que está diciendo la gente sobre el contenido para poder “tener más controlado que la difusión vaya por el buen camino”, explica Casas-Alatríste.

Las marcas tienen varios canales para difundir su material: los canales propios (perfiles en Twitter, Facebook, Youtube...), los medios ganados (los que consiguen con los usuarios) y los medios pagados (medios tradicionales). Todo se plantea de manera circular buscando sinergias entre los medios de uno y otro tipo:

“[por ejemplo] Si el contenido es una webserie, lo colocamos en el canal YouTube de la marca, que a su vez se difunde a través de sus otros canales (Twitter, blog...). Esto se apoya con la escritura de una nota de prensa que se difunde a los medios de comunicación, y esto son los medios ganados, a nivel prensa. También detectamos a esos usuarios que tienen una afinidad con la marca y se les da a conocer el contenido de la manera más directa y personal posible. Por ejemplo, hacemos un pre-estreno: el día que el contenido se va a estrenar, organizamos un evento (cinco personas, a veces clave, bloggers, periodistas...) y les hacemos una proyección de los contenidos, con charla con los actores, la marca... y todo ello genera una difusión que llega a otros usuarios”, explica.



Con los medios pagados utilizan una estrategia que Casas-Alatriste denomina de *bestseller*: pagar espacios en los medios sociales para que, en la marea de contenidos compartibles, ese contenido esté más visible. “Es como entrar en la librería y que el libro esté en el mejor sitio para verse”, matiza. Al finalizar y en puntos intermedios de la difusión de una serie, se hacen informes en los cuales se recaba información. Se ha vivido durante mucho tiempo con unos sistemas de medición tradicionales, tal vez dudosos y gigantescos. La diferencia que tienen los medios digitales es que las mediciones son mucho más fidedignas y precisas, indicando directamente los usuarios. En muchos casos, son audiencias mucho más minoritarias, con las que se puede hacer contenido mucho más específico.

6. Nativos digitales y alfabetización digital

Una de las claves de El Cañonazo Transmedia es ser una empresa nativa digital que se dirige también a un público que habla ese mismo lenguaje. De esta manera, han integrado el lenguaje propio de la web que posibilita la participación masiva y horizontal. “Hemos nacido y crecido pensando en Internet, nuestros trabajos son el 90% en Internet. Ahora estamos ampliando el panorama y abriéndonos a otros medios tradicionales con relaciones con Internet. Además, nuestra reputación está online. Cualquier cosa que hacemos tiene mucha visibilidad”.

En su opinión, cada vez más la gente se encuentra más alfabetizada en materia digital lo que hace que cada nuevo proyecto sea un reto: “El usuario cada vez es mucho más selecto a la hora de ver qué es lo que consume en la Red. La gente es cada vez más consciente de lo que redifunde. Hay muchos perfiles de usuarios a nivel de desinhibición con la marca. El más complicado es la persona extrovertida para compartir contenido o comentar. Estas barreras son las más complicadas, sobre todo si se trata de una marca. La gente está diciendo, mira qué interesante soy yo. Tiene que tener esas ganas de contar y de contarse a sí mismo a través de los contenidos que consume”, explica.

IMAGEN 6

Blog corporativo de El Cañonazo Transmedia, <http://elcanonazo.com/blog/>

7. Conclusión: clave del éxito

Como se ha podido observar, El Cañonazo Transmedia ha basado su éxito en fomentar la Economía de la Participación en dos niveles: con el cliente y con el usuario final. El principal activo de El Cañonazo Transmedia es haber sacado partido a un *storytelling* digital, propio de la Web social, para volver a conectar a las marcas con sus públicos. En un proceso continuo de co-creación de este *storytelling* con el anunciante, El Cañonazo Transmedia es capaz de generar un contenido que representa tanto a la marca como a los potenciales clientes. Alejado de formatos tradicionales, estas nuevas narrativas, más audiovisuales y seriadas, apelan a un usuario que cada vez más demanda historias que les diviertan y representen. Son estas narrativas las que tienen el *germen* para ser compartidas y las que llegan a ser el producto final en la medida en que se comparten.

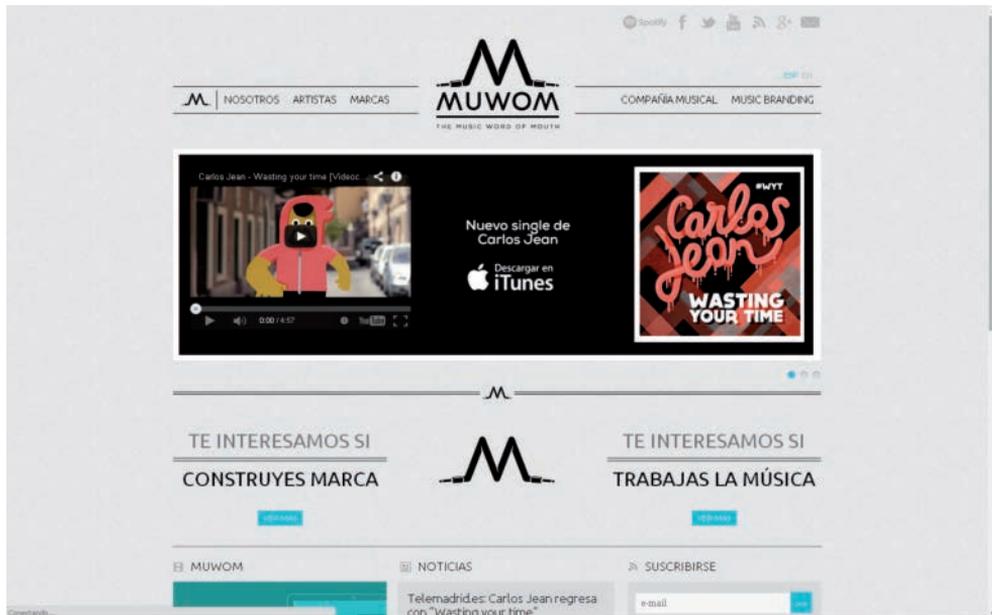


Internet no estaba lleno de piratas, estaba lleno de talentos
Roberto Carreras, Muwom

1. Introducción

Bajo el lema *The music word of mouth*, Muwom concibe la música como el centro de todas sus actividades. Se define como un movimiento creativo que trabaja en la industria musical y sus proyectos son un claro ejemplo de Economía de la Participación. Sus trabajos se distribuyen en dos áreas de negocio principales: a) Una compañía dedicada a la producción musical cuya filosofía de trabajo se basa en la honestidad mutua en la relación con los artistas y en la transparencia y la innovación en los procesos de producción, promoción y distribución de sus productos (compañía musical); y b) Muwom se dedica a la ideación y ejecución de proyectos musicales de calidad de *branded content* para marcas, basados en la colaboración mutua entre artistas, marcas y fans/consumidores (Music-Branding). Desde esta perspectiva, han sido pioneros en la puesta en marcha de proyectos colaborativos musicales donde su proyecto más conocido y el punto de partida que define lo que hoy es Muwom es el Plan B (Ballantine's). Con él fueron capaces de co-crear un disco junto a miles de personas y situar dos de sus canciones en el número uno de los 40 Principales en el año 2011.

IMAGEN 7

Portada de Muwom, <http://muwom.com>

2. Descripción del proyecto empresarial

Los orígenes de esta pyme se sitúan en el año 2009 cuando Roberto Carreras y Carlos Jean tienen la oportunidad de trabajar juntos y poner en el centro de sus acciones la música, la innovación, la tecnología e Internet. Su objetivo: generar contenidos. Actualmente, los dos ejes de negocio de la empresa son la gestión de *branding* para las empresas a partir de la producción de contenidos musicales innovadores y la producción musical de artistas fundamentados en la transparencia de los procesos de producción musical, la honestidad en la relación con el artista y la colaboración y participación con los fans, tanto en los procesos de producción como en los de difusión y consumo.

Como afirma Roberto Carreras⁹ “empezamos a pensar cómo podemos coger una cosa como el *crowdsourcing* o la colaboración de la gente en Internet para aplicarlo a un proyecto con Carlos Jean donde una marca tenga un papel relevante”. En este contexto, Muwom se define actualmente bajo la filosofía “innovación como actitud”, lo que la describe como pyme en constante evolución y adaptación a los cambios tecnológicos y sociales desde un enfoque aperturista. Entre su plantilla se encuentran

⁹ Entrevista en profundidad semiestructurada.



músicos, publicistas, informáticos y profesionales del audiovisual, entre otros, y siempre están receptivos a nuevos perfiles que puedan aportar fórmulas de colaboración y contacto entre las personas, los artistas musicales y las empresas.

3. Muwom, compañía musical

En su origen se configura el actual desarrollo de Muwom: crear canciones a través de un proceso distinto, participativo y transparente. Como Roberto Carreras defiende “nuestro modelo no es ser una discográfica, sino ser una compañía que esté entre las marcas y los artistas y al final generar proyectos y contenidos”. Muwom se consolida como una compañía que oferta un modelo innovador en la producción musical tanto para nuevos artistas como artistas consagrados. Entre sus primeros trabajos, en 2009, destaca la colaboración de Carlos Jean y Hombres G. En este proyecto se lanzó HombresG.Tv, donde los fans pudieron consumir “lo que nunca habían consumido en los 25 años de la historia de Hombres G”: ensayos en los locales, interactividad con los fans en redes sociales, videochats o convocatorias de conciertos improvisadas a través de las redes sociales (origen del artista 2.0). Actualmente, en su lista de artistas podemos encontrar al propio Carlos Jean, El Pescao, Dinamo, Why Five, Check Baby Check, Juan Zelada o I didn't see the car, entre otros.

Como los responsables de la empresa indican, debe existir una sintonía total con los artistas, ya que son ellos los que deben valorar y aprovechar esta filosofía de trabajo. Así, reconocen que no todos los artistas comparten esta filosofía y en ocasiones, tras varias reuniones de trabajo, se decide, de mutuo acuerdo, abandonar el proyecto. Los trabajos de Muwom responden a un modelo de trabajo en la industria musical y no son una nueva estrategia de marketing con la que conectar con los destinatarios. Muwom parte de ser una compañía discográfica cuyos servicios incluyen la formación a los artistas en el entorno digital, un entorno donde los contenidos de calidad son fundamentales para añadir valor diferencial al producto musical. Para la elaboración de estos contenidos Muwom ofrece a los artistas un modelo estratégico o filosofía empresarial innovadora donde los destinatarios de la música desempeñan un rol fundamental.

En uno de sus actuales proyectos, El Pescao, los usuarios han valorado las maquetas del disco, se han retransmitido reuniones en *streaming* para que la gente viese lo que se hacía en ellas y lo que han reportado sobre el proyecto. En estas reuniones, la gente podía participar a través de un *hashtag* y se incluían concursos para ir a Londres con el artista y ver el resultado final del disco.

El objetivo es que valoren realmente el esfuerzo que supone la creación musical, “es mostrar el esfuerzo que hay detrás de una canción”. En este sentido, la transparencia no solo es un principio teórico que defina la visión empresarial, es también una norma



de actuación. Si el destinatario conoce el proceso de producción real, valorará más el esfuerzo y el producto. De esto modo, todo lo que rodea a la producción musical se convierte en un contenido de interés para el destinatario y un espacio para su participación (valoraciones, opiniones, sugerencias, co-creación, ideas, difusión, consumo, creación de comunidad, etc). “Para nosotros lo fundamental es una apertura clara a la hora de trabajar, una apertura de mentalidad, al final un cambio de filosofía en la forma en la que trabajamos para estar más cerca de la gente a la que te diriges”, explica Carreras.

La innovación es el ingrediente que garantiza ir por delante en el mercado. Muwom asume que la tecnología cambia constantemente el comportamiento de las personas y esto afecta directamente al modo en el que se consume la música y los contenidos. Frente a esta situación no se trata de luchar para mantener la posición sino de innovar en la adaptación, “durante el tiempo que las discográficas se han preocupado más por llamar piratas a los clientes que por renovarse y cambiar el modelo de negocio, han llegado plataformas como Spotify y les han adelantado por la izquierda”.

4. Muwom, Music Branding

El *branded content* o creación de contenidos de interés es una práctica extendida entre numerosas marcas que buscan conectar emocionalmente con sus consumidores más allá de los formatos publicitarios clásicos. Normalmente este tipo de contenidos se califican como “de entretenimiento”, sin embargo su verdadera función no es solo entretener, ya que gracias a éstos la marca alcanza una conexión emocional o “engagement” con los consumidores reconocidos como usuarios o fans de la marca. Bajo este paraguas semántico y estratégico, Muwom se ha estabilizado como una de las empresas más innovadora a la hora de gestionar proyectos de *branding* basados en la generación de contenidos musicales.

Como ellos definen, la música es el mejor conector emocional entre marcas y usuarios. Al igual que ocurre con su otro eje de negocio, en éste los usuarios son el centro de sus acciones y su nivel de participación dependerá de cada proyecto y del valor que cada marca considere abordar. Desde Muwom afirman que hasta ahora sus proyectos han tenido éxito gracias a un gran esfuerzo, “siempre hemos hecho cosas muy diferenciales. Nuestros proyectos lleva un proceso de trabajo y esfuerzo enorme de investigación, de saber, antes de lanzar nada, qué quiere la gente, qué está demandando, si lo que vamos a hacer con un artista es adecuado o no. Y si lo que vamos a hacer con una marca va a aportar valor o no, si lo va a ver como publicidad o lo va a ver como algo bonito”.

En su primer proyecto de Music Branding aún no eran empresa, se consideraban *freelance* que, trabajando en otras cosas para poder vivir, gestionaron de la mano de



Carlos Jean el conocido Plan B de Ballantine´s. Más allá de gestionar el patrocinio de una marca a un artista, crearon una plataforma de colaboración y participación entre artistas y usuarios, lo que implicó consumir y producir diversidad de contenidos musicales propuestos por usuarios y artistas anónimos, “y esa es la idea de que Internet no estaba lleno de piratas sino que estaba lleno de talentos”, destaca. Este aspecto es fundamental para comprender el modelo de negocio actual de la empresa. El Plan B sirvió como modelo de negocio inicial que ha permitido incorporar servicios a la compañía, como la distribución digital de canciones, parte editorial, conciertos, etc.

Actualmente la sección Music Branding se establece a partir de tres ejes: Creatividad, Tecnología y Televisión. A partir del diseño de proyectos de *branding* innovadores se elaboran contenidos musicales que unen marcas y artistas. Entre los proyectos y marcas más destacadas que han trabajado con Muwom podemos señalar Ballantine´s, Banco Santander-Ferrari, El Corte Inglés, Coca-Cola o Carte Noire, entre otras. Muwom cuenta con una sección específica en el programa de televisión El Hormiguero lo que favorece una difusión masiva de dichos contenidos que están coordinados y proyectados en Internet a través de numerosas plataformas como páginas web propias, gestión de canales en redes sociales, plataformas musicales como Itunes o Spotify u otras que permiten la realización de concursos online en tiempo real o desarrollar procesos de ludificación (*gamification*) con los usuarios. “El público, más allá de lo que demanda de los artistas, es muy agradecido cuando la marca aporta algo de valor añadido, de interés y entretenido para ellos”, señala Carreras.

5. El papel central de la música y el rol participativo de los fans

Para la dirección de Muwom es clave que la gente (fans/consumidores) sepa y sienta que es partícipe de los proyectos musicales que gestiona. Esta participación activa puede darse en la producción de un disco o colaborando en la gestión y consumo de *branded content* o contenidos de entretenimiento generados por una marca, en este caso basados todos ellos en la experiencia musical. “El papel del usuario en Muwom es fundamental. Desde el principio, una de las frases que hemos repetido; poniendo el foco en la parte digital de los proyectos que al final no tienen diferencia con la vida real porque Internet es un medio donde socializamos, donde vivimos, donde compramos... Internet es una extensión de nuestra vida; pero que ha traído una serie de valores y principios que han cambiado nuestra forma de trabajar; eso es lo relevante”.

Ante la pregunta ¿qué aporta a la empresa tener una comunidad de fans? Los responsables confirman que para ellos es todo, hasta el punto de que Muwom gestiona su propia comunidad de usuarios fans que aprecian los trabajos que desarrollan, independientemente de las marcas que trabajen. “Trabajamos publicidad, música y tecnología, son tres áreas que están cambiando mucho y hay mucho por hacer”, subraya.



La gestión de la participación de los fans y usuarios depende del proyecto que plantee la marca, así como de las plataformas y las acciones escogidas para fomentar la colaboración. En este sentido, Muwom considera decisivo las preferencias de los públicos y comunidades que coordinan. Así por ejemplo, su experiencia les permite saber que el público joven y adolescente prefiere ver la música en canales como Youtube, mientras que los adultos prefieren escuchar canciones a través de Spotify. Además existen usuarios con un perfil técnico muy avanzado, sin embargo no son los más, ya que la mayoría de usuarios solicita un apoyo o ayuda que les facilite la participación en los proyectos.

Para Muwom todos los contenidos de participación que proyectan lo hacen desde la música como elemento vertebrador. La razón es que para Muwom la música es un lenguaje universal, un componente emocional que provoca las mismas sensaciones en el cerebro de las personas. Lo que ha cambiado Internet es que gracias a la implantación de numerosas tecnologías el usuario demande un acceso a la música distinto. “La gran diferencia es que las discográficas todavía se siguen centrando en la venta del disco como un producto y la gente no valora el disco como producto sino la música como servicio”, explica.

Los fans/usuarios demandan el contacto con la música, la cercanía con el artista y el valor añadido del contenido propuesto por la marca. Desde este punto de vista, la participación del usuario y su influencia en el desarrollo económico del proyecto es fundamental. “Aunque nosotros no lo pidiésemos, Youtube, Twitter, Instagram y plataformas como Flickr se estaban convirtiendo en un montón de lugares donde la gente hacía sus propias creaciones”. Se plantean proyectos donde la implicación de los usuarios y fans es voluntaria hasta el punto de que muchas acciones de los usuarios se anticipan a la planificación del proyecto. La filosofía de Muwom llegados a este punto es dejar hacer al usuario; que la gente pueda co-crear, recrear y jugar, dando lugar a una cultura del remix en Internet que favorece mucho más las visitas o los *reviews* de los videoclips. De estas experiencias surgen proyectos donde se planifica más la participación, como en el caso del proyecto Coca-Cola Music Experience. En cada proyecto, la filosofía de la marca es fundamental para definir el nivel de participación de los usuarios, así como los mecanismos que cada plataforma va a desarrollar: realizar videoclips, votar canciones, relatar experiencias, conversar, aportar sugerencias, “vimos [en Coca-Cola Music Experience] que nunca habíamos hecho una web creada por los usuarios, de esos clubes de fans. Hemos hecho una web totalmente participativa donde lo único que hemos hecho ha sido la estructura y la hemos dejado ahí para que sea la gente quien genere los contenidos”.

6. Coordinar la participación, la colaboración y los beneficios

Esta forma de trabajar implica una producción inmensa de contenidos y la función del denominado *content curator* o comisario de contenidos es fundamental. Es impor-



tantísimo que exista un profesional que seleccione contenidos, los filtre, los coordine y determine cuáles tienen calidad, en este caso calidad musical. En el caso del Plan B “Carlos Jean fue el *music curator* y dijo que si era un proyecto musical, llegados a un cierto punto solo podía haber calidad musical”. Esta labor está presente en todos los proyectos, a la vez que el fan/consumidor necesita ser valorado por su participación. Desde Muwom se refieren a esta realidad con el concepto “meritocracia”, el reconocimiento al mérito, a la aportación de cada uno en el proyecto. Así, entran a formar parte de estos proyectos la ludificación o creación de recompensas como en los juegos. Etapas, premios y rankings miden y nivelan las aportaciones de los usuarios.

Sin embargo, hay proyectos donde la participación es más relevante en tiempo y en esfuerzo, cuando se requiere una dedicación casi exclusiva. En estos casos, donde la co-creación es fundamental (desde Muwom hacen referencia a sus proyectos del Plan B de Ballantine´s y al de Coca-Cola Music Experience) es necesario hacer una división en porcentajes de cada aportación a cada proyecto (en este caso canciones). Este porcentaje determina el nivel de participación y por tanto influye en el reparto de los beneficios. Para los proyectos citados, existen dos vías de financiación: 1. Derechos de autor por presencia en medios; 2. Royalties, por ejemplo de venta en *streaming*.

IMAGEN 8
Sección donde explica el concepto de Music Branding

The screenshot shows the Muwom website's 'MUSIC BRANDING' section. At the top, there is a navigation bar with the Muwom logo and the tagline 'THE MUSIC WORD OF MOUTH'. Below the navigation, the main heading reads 'MUSIC BRANDING' and 'LA PERFECTA UNIÓN ENTRE ARTISTAS Y MARCAS'. A sub-heading states 'El arte de unir marcas, un proyecto compartido'. The text describes the concept of music branding as a way to create content that resonates with the audience. There are two columns of content: 'TECNOLOGÍA' and 'TELEVISIÓN'. The 'TECNOLOGÍA' section mentions partnerships with YouTube, Apple, and Spotify. The 'TELEVISIÓN' section mentions a partnership with 'El Hormiguero'. A video player is visible on the right side of the page, showing a video titled 'EXPERIENCIA UNICA'. The bottom of the page features an 'EQUIPO' section and a 'CONTACTAR' button.



7. Conclusión: clave del éxito

Como definen desde Muwom, la innovación es su filosofía de trabajo y tiene por objetivo estar siempre a la vanguardia, lo que garantiza la falta de aburrimiento pero también la incertidumbre de no saber hasta donde podrán llegar. “El futuro es de quien lo construye. Trabajamos un camino del que forma parte la participación y aporta nuevas formas de trabajar. Hasta aquí algo hemos conseguido. Somos pequeños y tenemos agilidad de cambiar a corto plazo. Nos movemos ágilmente en función de la demanda de la gente”. Este principio por innovar, también se aplica en las dinámicas de trabajo donde, a pesar de la especialización de los empleados, cada uno trata de hacer un poco de todo, de modo que en la incubación de los proyectos todos participan de su diseño. Del mismo modo, se incentiva la iniciativa de los miembros de la empresa para presentar proyectos que después son valorados y votados por todos antes de ser vendidos a una marca. Si el proyecto tiene beneficios, el *ideador* del proyecto también tendrá beneficios del mismo.

Así la innovación, la observación y la comprensión cultural y social del comportamiento de las personas en Internet y la aplicación constante de nuevas tecnologías se definen como algunas de las claves que han ayudado a Muwom a consolidar su modelo de negocio. Entre los comportamientos más destacados en Internet alrededor de la cultura, la educación y la economía, está la colaboración y la coordinación de los usuarios entre sí en la co-creación musical. Estos comportamientos adquieren numerosas formas de manifestación y, en el caso que nos ocupa, la música es el centro de todas ellas.

Es cultura, es emoción y para Muwom representa un modelo de negocio basado en la co-creación, en el conocimiento y en el descubrimiento. Frente al artista o la marca tradicionales, que se relacionan de uno para todos (consumidores), iconos y símbolos de una producción en masa, la cultura de la participación, aplicada en su dimensión económica, define un rol activo y protagonista para los fans y usuarios de artistas y marcas. De la cultura del uno para todos pasamos a la cultura de la creación participativa. Esta ideología, aplicada a las marcas, ha dado lugar a que prácticas como la creación de contenidos de entretenimiento o *branded content* hayan aumentado su volumen de ejecución y se definan como una de las dimensiones de la comunicación corporativa con mayor capacidad para albergar los principios de la colaboración entre marcas y usuarios convertidos en muchos casos en fans de sus productos.



Tutellus



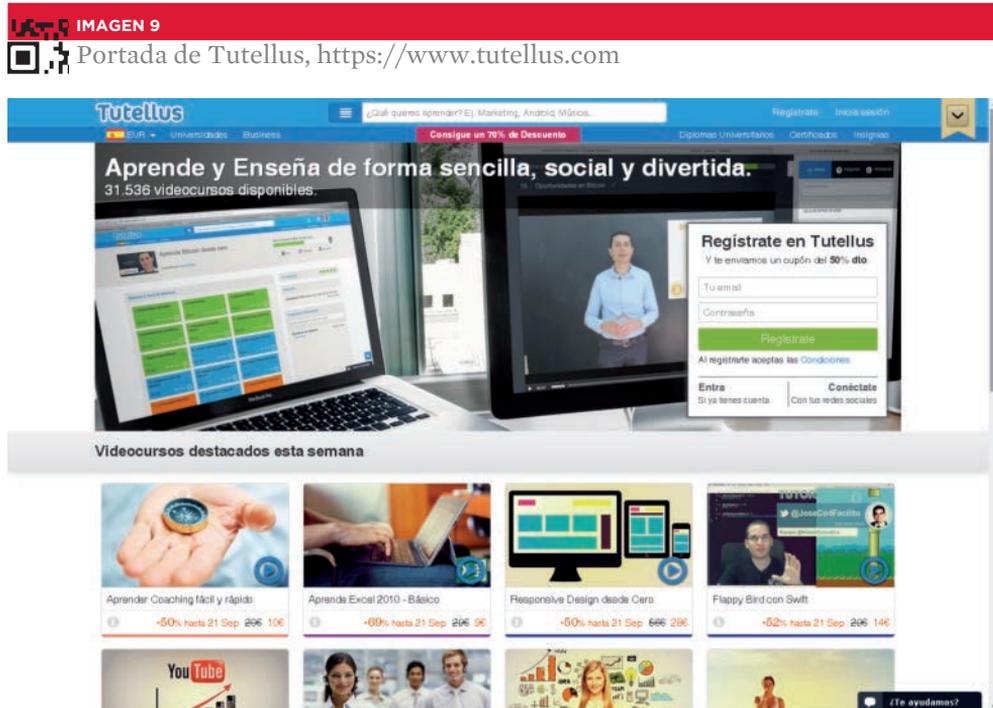
*En una comunidad hay muchos vínculos de valor entre
quien genera contenido y quien lo recibe*

Miguel Caballero, Tutellus

1. Introducción

Desde una perspectiva empresarial, en un mercado tan competitivo como en el que nos encontramos actualmente la formación se convierte en un aspecto diferenciador y en un valor para las empresas. La formación online en este contexto satisface las necesidades de un gran porcentaje de personas que optan por una formación de calidad y adaptada a sus necesidades.

Desde el nacimiento de Internet hemos asistido a una incorporación progresiva de las tecnologías en el ámbito educativo, lo que ha permitido desarrollar nuevos modelos de formación a distancia y nuevas propuestas para el desarrollo personal y profesional de los usuarios. Las nuevas tecnologías han permitido acercar la formación a procesos de enseñanza-aprendizaje sencillos, útiles y participativos. En este entorno, surge Tutellus, una plataforma colaborativa para aprender y enseñar en español que se convierte en una comunidad para toda persona que quiera enseñar, compartir y aprender sobre cualquier temática, en cualquier momento y con una plataforma tecnológica desarrollada para adaptarse a las necesidades de los usuarios. A continuación analizamos las claves de este modelo de negocio nacido al amparo de la Economía de Participación.



2. Descripción del proyecto empresarial

Tutellus es la plataforma colaborativa en español para aprender y enseñar más grande del mundo. Permite aprender y enseñar de forma sencilla, social y divertida. El origen de esta idea se gesta a finales de 2011 cuando los creadores de Tutellus vivieron la experiencia de acudir a plataformas de *e-learning* como usuarios de formación online y descubrieron que eran bastante tediosas y aburridas, no estaban pensadas para la mayoría de los ciudadanos. Miguel Caballero CEO de Tutellus lo explica del siguiente modo “mi madre sería incapaz de aprender lo que fuera en una de esas plataformas de *e-learning*”.¹⁰ Por ello, pensando desde una perspectiva de negocio decidieron indagar en el extremo opuesto, buscar una formación accesible, amena y divertida. Encontraron que la única plataforma que se aproximaba a estas características era YouTube, ya que es el mayor repositorio de formación en vídeo, e identificaron que la experiencia formativa en una plataforma de *streaming* es muy poco enriquecedora. Además por aquella época comenzó a consolidarse el consumo colaborativo, sobre todo en Estados Unidos, y al unir todas las piezas anteriores percibieron que había

¹⁰ Entrevista en profundidad semiestructurada.



oportunidad de negocio. “Pensamos que el consumo colaborativo iba a dar una explosión en unos años y queríamos estar ahí cuando ocurriera e intentar ser los mejores”.

Tutellus se encuentra actualmente en 100 países y tiene 50.000 alumnos. El principal fondo de comercio de Tutellus son sus seguidores. Se trata de un modelo de negocio transaccional, se invita a los usuarios a que entren y participen como alumnos o como profesores. En el caso de los profesores su misión consiste en crear un curso y subirlo a la plataforma con un precio, cada vez que el curso se vende, Tutellus se queda con un porcentaje de esa transacción. Actualmente no pueden establecer un perfil específico de los usuarios de la plataforma debido a que hay todo tipo de personas con características muy distintas que recurren a Tutellus ya sea para aprender o para enseñar.

Después de un año en el mercado, a nivel comercial, ya pueden ser considerados la tercera *universidad* más grande de España en cuanto a número de alumnos y esperan terminar 2014 con varios cientos de miles más. Las posibilidades de negocio en una economía colaborativa continúan siendo muy amplias, por ello en Tutellus apuestan por ofrecer más formación con la colaboración de instituciones universitarias. De esta forma los alumnos pueden obtener diplomas reconocidos y créditos ECTS a través de Tutellus. Además, a nivel internacional visualizan un gran mercado de alumnos interesados en obtener un título de una universidad española, desde cualquier parte del mundo y realizando una formación 100% online. También apuestan por integrar cada vez más servicios para colaborar con más instituciones, comunidades y redes sociales.

Siendo muy conscientes de que los modelos de negocio en Internet son como una montaña rusa, Miguel Caballero como máximo responsable de Tutellus confiesa que sus principales preocupaciones son no dejar de crecer en la adquisición de usuarios y en el grado de satisfacción para que repitan y recomienden el servicio. Para eso, la experiencia de usuario y la tecnología se convierten en los pilares fundamentales de una plataforma como Tutellus.

3. Participación, confianza y contenidos de calidad

Para Tutellus hay factores clave sin los que no se debe concebir una plataforma de este tipo. El primero de ellos es la participación. La plataforma está activa y en movimiento gracias a que los usuarios interactúan entre sí, tanto alumnos entre ellos como alumnos con profesores, y de esta forma crean un movimiento continuo que conforme avanza se consolida y se vuelve más fuerte generando aceleración. A nivel interno la participación entre los distintos componentes de la organización es imprescindible para crear un producto compacto que se adapte a las necesidades de los usuarios, y a nivel externo, fomentan la participación a través de la colaboración con terceros.



Por otra parte es muy importante que los usuarios depositen su confianza en la plataforma, para lo que han desarrollado desde el principio diferentes servicios que se encargan de transmitir y fomentar la confianza de los usuarios en el producto que van a adquirir. En este sentido es muy importante tener en cuenta que se trata de un producto que se va construyendo sobre la marcha. Hace unos años una persona interesada en recibir una formación acudía generalmente a cursos o seminarios de instituciones. Desde el nacimiento de Tutellus cualquier persona se puede convertir en un profesor de calidad, por ello hay que demostrar que un curso expedido por un buen docente puede tener una calidad similar, en cuanto a contenidos, que un curso expedido por una institución. De hecho, en Tutellus se pueden encontrar contenidos expedidos por usuarios, instituciones y empresas.

Y el último factor clave para que una plataforma como Tutellus funcione con éxito es la calidad del contenido. Una plataforma colaborativa se construye empujando la oferta y la demanda de manera simultánea, pero sin una oferta de calidad no hay posibilidades de negocio, por ello un buen producto es fundamental para el éxito de Tutellus. “Podemos estar orgullosos de que tenemos el mayor volumen de contenidos en español del mundo y de las más altas calidades”, asegura Miguel Caballero.

4. Una empresa nativa de la Web

Tutellus no podría existir sin Internet. Ser una empresa nativa digital es una de sus fortalezas. A este respecto, Miguel Caballero en la entrevista realizada para este proyecto comentaba: “en multitud de ocasiones nos preguntan que cuándo nos vamos a internacionalizar y nos resulta muy graciosa la pregunta porque está mal construida, nosotros en ningún momento nos tenemos que internacionalizar, la empresa está nacionalizada en España pero nuestros usuarios están en cualquier país del mundo”.

Una empresa nativa digital además de multitud de ventajas también tiene sus inconvenientes. La inestabilidad del mercado en Internet genera una incertidumbre constante y, ante esto, es necesario tener una gran capacidad de adaptación. Productos que hoy funcionan mañana pueden disminuir su aceptación, y un cambio de estrategia de un gran *player* puede hacer virar un modelo de negocio.

Tutellus ha creado una estructura preparada para poder adaptarse al mercado de forma ágil, por cambiante que llegue a ser. Tal y como afirma Miguel Caballero: “ante las variaciones cambiamos el rumbo del barco y enfocamos bien el viento. Lo más importante es tener claro el negocio y saber a dónde te diriges, y una vez que lo tienes claro fomentar la participación y la colaboración”. Actualmente calculan que a



nivel internacional hay unos 600 millones de usuarios potenciales interesados en una formación en español 100% online.

5. Participación en la comunidad

En un mercado colaborativo, en el que Tutellus no es quien genera el contenido sino que lo generan los usuarios, el crecimiento de la participación ha sido progresivo y ha aumentado de una forma muy significativa, por ello han construido una gran plataforma de formación adaptada para cientos de millones de usuarios.

La presencia de Tutellus en tantos países, así como el gran número de seguidores han propiciado que esta red de enseñanza y aprendizaje entre personas de habla hispana se convierta en un referente de participación. Cada curso incluye el acceso a una comunidad de alumnos y profesores donde los usuarios pueden resolver dudas, descargar información y compartir. Por todo ello es la plataforma colaborativa para aprender y enseñar más grande del mundo hispano hablante.

Esta web es una comunidad, no una red social. El matiz es necesario porque hay diferencias entre la calidad y el valor del contenido que se genera en una red social y en una comunidad. En una red social el contenido no tiene por qué aportar un determinado valor o ser en esencia relevante, se comparte todo tipo de información, por ello Tutellus apuesta por el concepto de comunidad “porque el contenido que se genera establece muchos vínculos de valor entre quien lo genera y quien lo recibe”.

A nivel interno Tutellus tiene muy presente que la participación es un factor imprescindible y ofrece valor en sí mismo. Miguel Caballero asegura que intentan fomentar la participación del equipo a través de la transmisión de los valores corporativos, aplicando un liderazgo efectivo y poniendo en práctica habilidades emocionales porque consideran que es necesario que haya un buen entendimiento con los usuarios y con los compañeros para conducir el proyecto hacia el rumbo marcado. También actúan como dinamizadores de la participación las promociones de las que se pueden beneficiar los usuarios.

Por otra parte, los motores de búsqueda de Google ofrecen un posicionamiento muy significativo a Tutellus, apareciendo siempre sus cursos entre las primeras opciones de formación online. Los cursos gratuitos son generalmente el primer contacto de un usuario con la plataforma de Tutellus. Y a través de esta formación gratuita un gran porcentaje de usuarios comprueba el funcionamiento, conoce los servicios que se ofrecen en cada curso, comparte información con otros usuarios y si finalmente valora positivamente la experiencia, por regla general, repite. Tal y como asegura Miguel



Caballero, ese mismo usuario puede seguir un tiempo seleccionando formación gratuita, y esto ayuda a que desde Tutellus puedan ir conociendo el perfil de ese usuario y sus intereses, por lo que para ayudar en ese proceso formativo y fomentar su participación, desde la plataforma se le ofrecen cursos de mayor calidad, más específicos y con más servicios, en este caso con coste. Y la mayoría de los usuarios continúa su formación en la plataforma.

Para difundir los cursos a través de las redes sociales en Tutellus utilizan la herramienta *Brand raiders* que ayuda a encontrar, a difundir y posicionar el contenido en las redes. Esto unido al apoyo de la comunidad que cada vez es mayor y más activa, tal y como afirma Miguel Caballero, permite que la difusión de los cursos sea continua. Además en Tutellus construyen el espíritu colaborativo recogiendo las opiniones de los usuarios a través de un sistema propiamente *darwiniano*, en el que los cursos mejor posicionados son los más valorados por los alumnos, de tal modo que se produce una selección natural, en la que la valoración del usuario es la que determina la calidad de los cursos y su demanda. A través de un sistema de formación colaborativo Tutellus consigue reunir en un mismo escenario oferta y demanda, fomentando la participación de los usuarios a través de una plataforma sencilla e intuitiva.

6. Filtrar la participación

Tutellus recibe multitud de cursos para ser publicados en su web, sin embargo no todos son aceptados. Cada curso que se recibe pasa en primer lugar un filtro de calidad muy básico que consiste en valorar si el sonido y la imagen son correctos, por tanto, si un curso ha sido mal grabado no puede difundirse, se rechaza y se explican al usuario las razones. Si el contenido consigue pasar el primer filtro, pasará a un segundo, en el que deberá ser evaluado desde la perspectiva de continuidad. En este punto, la calidad de un curso la valora la comunidad y los cursos mejor valorados por los usuarios son los que presentan una mayor demanda. Tampoco permiten que se publique formación sobre política, sexo o religión. De esta forma evitan cuestiones en las que los usuarios pueden tener posiciones enfrentadas, lo que genera menos diferencias entre los miembros de la comunidad.

La producción de los cursos depende íntegramente del profesor, pero cuenta con el apoyo de Tutellus. A los profesores que desean formar parte de la comunidad se les ofrece un servicio gratuito y continuado, asesoramiento y consultoría en edición, herramientas y cursos. De hecho uno de los cursos de más éxito es “Cómo hacer un curso en Tutellus”. Actualmente también se ha comenzado a ofrecer el servicio gratuito de grabación profesional de un vídeo promocional a los profesores en las oficinas de



la empresa, con lo que a su vez se fomenta la participación y la interrelación con la comunidad.

Por otra parte, Tutellus no filtra las opiniones de los usuarios, si bien es cierto que tampoco ha sido necesario porque nunca han recibido mensajes malintencionados u ofensivos. Miguel Caballero asegura que cuando comenzaron a darle forma a Tutellus y tomar conciencia de que estaban promoviendo un modelo de economía participativa, dudaban si sería posible que los usuarios participaran libremente sin necesidad de regular sus intervenciones, pero la experiencia les ha demostrado que las opiniones positivas y negativas de los usuarios siempre son expuestas con educación. Y esas opiniones también ayudan a mejorar la plataforma. Además tienen múltiples herramientas para recibir el *feedback* de los usuarios, que en reglas generales son muy participativos. Lo que les permite por una parte crear servicios que los usuarios demandan y priorizar en función de sus necesidades.

7. Ventaja competitiva

Una de las claves de Tutellus es apoyar su estrategia en una adecuada tecnología, ya que es fundamental para ofrecer al usuario un buen servicio, rápido, ágil y fresco, que no falle. La tecnología es muy importante para el buen funcionamiento tanto para el profesor como para el seguimiento del curso por parte del alumno. Por tanto, en un negocio basado en la interrelación de profesores con alumnos es muy importante facilitar los canales de comunicación y para ello Tutellus considera una cuestión prioritaria la implementación. Miguel Caballero lo explica del siguiente modo: “la idea de Tutellus no es nueva, tampoco somos los mejores programando pero no somos malos implementando”. La gestión de Tutellus se puede valorar en función del crecimiento de usuarios, pero tal y como aseguran desde la empresa, lo complicado es conseguir que todo encaje y actúe como un engranaje en el que la facturación también sea rentable. Actualmente consideran que lo están haciendo bien pero “en un futuro lo haremos mejor” porque la clave está en continuar mejorando la implementación.

Entre las ventajas que ofrece Tutellus a sus usuarios se encuentra la opción de obtener un certificado oficial, intransferible, integrable en LinkedIn y con un código de validación único; lo que representa un valor añadido para los usuarios frente a otras plataformas. Además cuentan con un tipo de certificación más profunda y estrecha, en este caso cabe destacar su convenio con la UCAM (Universidad Católica de Murcia) con el que se han convertido en la primera plataforma colaborativa de formación del mundo que oficializa formación reglada. Estos servicios han convertido a Tutellus en la primera empresa que consigue que una plataforma en la que el contenido lo generan los propios usuarios haya pasado los mismos filtros de calidad que el contenido que



genera un profesor en la universidad. “Hoy se pueden contratar diplomas universitarios 100% online desde Tutellus convalidados por la UCAM y no hace falta ser alumno universitario previamente”, confirma Miguel Caballero.

IMAGEN 10

Tutellus tiene diplomas universitarios de varias universidades



8. Conclusión: clave del éxito

Tutellus se ha convertido en la plataforma para aprender o enseñar sobre cualquier temática de forma intuitiva, social, divertida y 100% online. Como hemos podido observar, para Tutellus es muy importante conocer la comunidad y gestionarla bien, por ello en su misión está escuchar las necesidades de los usuarios para adaptar el producto a sus expectativas. Tutellus es una comunidad que fomenta la Economía de Participación en la interrelación entre los profesores y los alumnos, así como de los alumnos entre sí. Los elementos clave sobre los que se sustenta son: el fomento de la participación, la adquisición de la confianza de los usuarios y contenidos de calidad. Con todo ello han conseguido convertirse en la plataforma colaborativa para aprender y enseñar de habla hispana más grande del mundo y en la primera plataforma colaborativa de formación del mundo que oficializa formación reglada.



BlaBlaCar

Bla Bla Car

*La comunidad cuida de la propia comunidad
y si existe algún malentendido nos lo hacen saber*

Vincent Rosso, BlaBlaCar

1. Introducción

Actualmente multitud de empresas y organizaciones desarrollan su actividad en el escenario de la Nueva Economía, donde la innovación tecnológica consigue sacar el máximo provecho de Internet. En este contexto se produce la interrelación entre los usuarios y las empresas de forma voluntaria en plataformas creadas y adaptadas a las necesidades de ambos.

Podemos identificar el hecho de compartir coche con un movimiento global que nace del consumo colaborativo y que caracteriza un estilo de vida adoptado por un número cada vez mayor de ciudadanos. El *ride-sharing* o viajar en coche compartido es un concepto que nació en la Alemania de posguerra ante la escasez de vehículos y de recursos económicos. Actualmente las circunstancias son otras, compartiendo coche los usuarios pueden obtener numerosos beneficios personales y sociales, en primer lugar la elección de utilizar este servicio puede justificarse bajo un enfoque puramente racional (reducir gastos por transporte), pero las relaciones interpersonales que se generan a partir de esa experiencia provocan una atracción emocional. El ahorro económico, el cuidado del medio ambiente y las relaciones sociales convergen en el proyecto de Blablacar.

BlablaCar se define como una comunidad de usuarios basada en la confianza que conecta a conductores con asientos vacíos y pasajeros que buscan un viaje. BlablaCar



hace posible que cada mes más de un millón de personas se desplacen creando una red de viajes. Nos encontramos ante un nuevo concepto: “viaje social, ahorrativo y eficiente”. Y el volumen de desplazamientos y alcance actual no sería posible sin la influencia de la tecnología, que conecta a los usuarios a través de diversas plataformas. A continuación analizamos las claves de un éxito basado en la Economía de la Participación.

IMAGEN 11

Portada de BlaBlaCar, <http://www.blablacar.es>



2. Descripción del proyecto empresarial

La idea de Blablacar tuvo su origen en Francia y como todas las buenas ideas tuvo su momento Eureka. En este caso Frédéric Mazzella tuvo la necesidad de ir a casa por Navidad y se encontró con que le era muy difícil, no había disponibilidad en el transporte público convencional y lo poco disponible era bastante caro. En ese momento se dio cuenta de la infrutilización de los coches, de la cantidad de asientos libres que no se usan, y detectó que al mismo tiempo hay multitud de personas que tienen la necesidad de desplazarse a un mismo lugar. Vincent Rosso, Country Manager para España y Portugal y cofundador de Blablacar.es afirma haber recuperado el viaje



como experiencia social.¹¹ Esta iniciativa lleva ocho años funcionando en Francia y se extendió a España en 2010.

Actualmente Blablacar cuenta con una comunidad de más de seis millones de usuarios y está presente en 12 países: Francia, España, Italia, Reino Unido, Portugal, Polonia, Benelux (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo), Alemania, Ucrania y Rusia, convirtiéndose así en la mayor red europea de viajes en coche compartido por volumen de actividad. Además, cuenta con más de 100 empleados en sus oficinas de Londres, París, Milán, Madrid, Varsovia, Hamburgo y Moscú. Blablacar financia su expansión europea gracias a los fondos de inversión ISAI, Cabiedes & Partners y Accel Partners.

La idea inicial avanzó de forma paralela al nacimiento de las redes sociales y posterior desarrollo de la tecnología móvil, por lo que los usuarios han participado activamente en la difusión del servicio. El concepto de aprovechar la eficiencia de los coches y que más personas utilicen sus recursos es un concepto muy sencillo, pero para ser llevado a la práctica requiere que muchos usuarios cambien hábitos de consumo preestablecidos y, en este sentido, la tecnología ha facilitado atraer a usuarios potenciales y adaptarse a los perfiles sociales que demandaban esta necesidad.

Blablacar es un *marketplace*, es decir, una plataforma que une oferta y demanda. La oferta se encuentra representada por quienes quieren viajar compartiendo los gastos de su viaje con otras personas, y la demanda la forman las personas que quieren hacer ese mismo viaje. Por lo tanto, consiste en un *marketplace* tradicional que está presente en la vida offline y online. Un caso similar y representativo puede ser Ebay.

A través de la web de Blablacar, así como con la aplicación para móviles, los usuarios pueden buscar a potenciales acompañantes de viaje sólo con introducir el trayecto y la fecha prevista. En el listado de coches disponibles aparecen datos como la edad, el sexo de los conductores, las plazas disponibles y el precio. Además cuentan con un servicio de atención al cliente para facilitar la experiencia y ofrecer una mayor confianza.

Una vez que el usuario se ha registrado y tiene cuenta en Blablacar comienza a adquirir un “nivel de experiencia” porque la web no sólo te permite organizar un viaje sino que, tal y como asegura Vicente Rosso, produce una experiencia social, en la que a los conductores les avalan las opiniones de otros usuarios y les van configurando una categoría en relación a factores como el tiempo en la plataforma o las opiniones positivas recogidas, entre otros. Y esta información es muy útil para la elección de compañero de viaje.

¹¹ Entrevista en profundidad semiestructurada.



Blablacar además de ser una web es una red social, aunque en un principio no se haya planteado como tal. Los usuarios tienen un perfil con foto, biografía y datos de interés, que además pueden actualizar y gestionar. A su vez, los conductores pueden publicar su viaje y añadir preferencias, como por ejemplo, si acepta mascotas o no permite fumar, e incluso incluir datos como poco o muy hablador, si va a poner música, etc. Por tanto, los usuarios pueden evaluar su nivel de afinidad con el conductor.

La recogida de información del usuario es muy útil para la empresa y les ayuda a distintos niveles desde captar lo que está pasando, conocer recomendaciones, recoger opiniones para la mejora de la web hasta incluso, para poder sancionar comportamientos inadecuados de algunos usuarios. El flujo continuo de información ayuda a tomar medidas para garantizar el buen comportamiento de conductores y usuarios. A los usuarios que utilizan esta plataforma les interesa que funcione correctamente por lo que son los principales colaboradores, de hecho Vincent Rosso asegura que “la comunidad cuida de la propia comunidad y si existe algún malentendido nos lo hacen saber por sus canales habituales”. Por ello, para adaptarse a las necesidades de sus usuarios procesan la información de manera continua e internamente para que una decisión no sea el capricho de uno sino la necesidad de muchos, y así poder mantener un producto que satisfaga a millones de personas.

3. Modelo de negocio

Blablacar desarrolla su actividad online y utiliza el entorno virtual para realizar una transacción en la vida real. Sin el uso de la tecnología sería muy difícil llegar a una masa de personas tan elevada y acceder al público objetivo tan rápidamente, generando nuevos prescriptores de forma progresiva a través de las experiencias de los usuarios.

Esta empresa representa un modelo de negocio con una estructura circular que conecta oferta y demanda de forma continua creando conexiones entre conductores y pasajeros. Por lo tanto, la oferta llama a la demanda y viceversa. Si además tanto pasajeros como conductores viven experiencias positivas, las razones para continuar haciéndolo surgen de forma natural. De este modo se va generando volumen de contactos continuamente. A mayor volumen de viajes más actividad, más opciones de desplazamientos y más opiniones. La web activa en todo momento permite satisfacer las necesidades de muchas personas que deciden formar parte de la comunidad, de esta forma son los consumidores los que obtienen beneficios de la comunidad. La reserva online en la Web se activo en 2014, tal y como ya funcionaba en Francia. En junio de 2014 Blablacar envió un mensaje a sus usuarios para explicar en qué consiste el sistema de reserva online e informaba de que comenzaba a cobrar comisión: el 10% del precio establecido por el conductor más el 21% de IVA.



La mayor parte de sus usuarios se encuentra en una horquilla de edad de 18 a 35 años, sin diferenciación entre hombres y mujeres. Resulta muy sencillo prever los aumentos de actividad en Blablacar debido a que se concentran mayormente las tardes de los viernes y los domingos, puentes y huelgas de transporte. Por todo ello compartir coche se está convirtiendo en un producto de un modelo de negocio creciente, en el que los pasajeros encuentran una opción de viaje económica, con la que contribuir al medio ambiente y conocer gente. Para los conductores, además de lo anterior, se convierte en una forma de reducir los costes de los viajes y el mantenimiento del coche.

El proceso de compartir coche con Blablacar es muy básico y resulta muy sencillo, por una parte los pasajeros pueden encontrar fácilmente conductores online y por otra, una vez organizado el viaje, ambas partes conocen y aceptan las condiciones acordadas previamente. Las comunicaciones previas al viaje son confidenciales y se realizan por mensajería interna.

4. Confianza, fiabilidad y calidad

Los términos anteriores son un activo fundamental en la estrategia de Blablacar y los materializan a través de diversas formas. En primer lugar, las identidades de los usuarios necesariamente tienen que ser auténticas, además las opiniones y valoraciones que los usuarios introducen en la comunidad tienen que ser visibles. Todo esto produce una colaboración continua en la comunidad y, por último, el servicio de atención al cliente facilita todo el proceso y ayuda a mejorar la experiencia.

Vincent Rosso es muy consciente de que la confianza depende de muchos parámetros y Blablacar sólo actúa como nexo entre los conductores y los pasajeros, por ello intentan activar la confianza de los usuarios a través de su web y las herramientas que permiten elegir las preferencias para viajar de la forma más cómoda en ese momento. Antes de viajar con alguien se pueden leer sus calificaciones y valorar si es una persona que cuenta con el nivel de confianza que el usuario considera óptimo para realizar el viaje. “La confianza es fundamental, ya que nos permite sentirnos cómodos cuando compartimos coche y lo practicamos más. Compartiendo, ¡ganamos todos!”, puntualizan en su web.

Rosso considera que su valor diferenciador es su web (sus competidores tratan de imitarla), además es clave tener muy presente el desarrollar un producto que responda a las necesidades de los usuarios. Por ello prestan una gran atención a sus sugerencias y opiniones. Por otra parte, una gran cantidad de personas utiliza los servicios de Blablacar, tal y como asegura, no tanto porque el producto tenga alguna particularidad sino porque hay muchos usuarios que actualmente optan por compartir coche.



5. ¿Cómo estimular la participación?

La plataforma de Blablacar es una red social, heterogénea y flexible, de usuarios que necesitan satisfacer la necesidad de viajar de forma más económica ya sea como conductor o como acompañante. Para formar parte de esta comunidad es preciso realizar un registro en la web. Un acceso rápido, fácil y gratuito. Como podemos ver a continuación, en tres sencillos pasos conductores y pasajeros encuentran su viaje y contactan por mensajería interna y/o por teléfono.

Tal y como indica Vincent Rosso, la web se adapta a las preferencias de los usuarios que, según una serie de parámetros personalizan su viaje, pudiendo elegir si desean viajar con mascotas o no, si sus acompañantes pueden fumar, la música y hasta el nivel de conversación. De esta forma se facilita encontrar al compañero de viaje ideal. La integración de la oferta y la demanda en la plataforma provoca que la participación sea el eje central para su funcionamiento y el de la comunidad de usuarios. El valor añadido que ofrece Blablacar a sus usuarios es generado por la participación de ellos mismos, por ello para que sea constante y valiosa es necesario que la plataforma funcione de forma ágil, tanto para publicar viajes como para contratarlos.

Rosso asegura que “España es de los países en los que más mensajes se intercambian los usuarios”, lo que facilita su gestión de información a través de la plataforma, donde evalúan y validan las opiniones de los usuarios. Una forma de fomentar la participación y las interrelaciones entre los usuarios es a través de los niveles de experiencia, ya que todos los usuarios tienen un nivel que evoluciona con el tiempo y con la actividad en la web. Los niveles ayudan a elegir el compañero de viaje que mejor se adapte a tus necesidades. Se avanza en los niveles de experiencia conforme se reciben opiniones y el usuario va completando su perfil.

El ahorro económico también es un aliciente y un estímulo para la participación. Según datos de la empresa el ahorro anual en 2013 fue de más de 20 millones de euros en España y 280 millones a nivel europeo, además se produjo un considerable ahorro de emisiones de CO₂ a la atmósfera, lo que también motiva a algunos. Actualmente Blablacar con sus más de seis millones de usuarios genera un millón de desplazamientos al mes.

En este sentido, también es preciso tener en cuenta que en la progresión de Blablacar han influido factores como la inversión publicitaria y el boca-oreja. En relación a este último Rosso asegura que “si gracias a un producto llegas a vivir una experiencia de viaje compartido que te permite ahorrar y conocer a otras personas, tener una experiencia feliz y obtener algo muy positivo, quieres compartirlo con otras personas”.



6. Estrategia

Blablacar basa su éxito en escuchar las necesidades de los usuarios para así poder satisfacerlas. Disponen de múltiples canales para recoger y gestionar toda la información necesaria para mejorar el servicio y la experiencia de los usuarios. Escuchar las opiniones y necesidades de los usuarios ayuda a tomar decisiones que buscan satisfacer la experiencia con Blablacar. La recogida del *feedback* de la plataforma, junto a las opiniones y a las consultas en la atención al usuario permite recoger peticiones que posteriormente valoran y adoptan si se considera prioritario. Además al tratarse de una web que está en el mundo digital también acceden a otros canales de usuarios potenciales a través de las redes sociales (Twitter, Facebook...) y escuchan sus opiniones. Entre las últimas mejoras introducidas para mejorar la experiencia y afianzar el nivel de confianza de los usuarios destacan el hecho de catalogar en niveles de experiencia al usuario y crear la posibilidad de viajes sólo para mujeres, entre otras. “Hemos dado en la diana con lo que quiere el consumidor, pero si no fuera una necesidad este modelo de negocio no tendría éxito”.

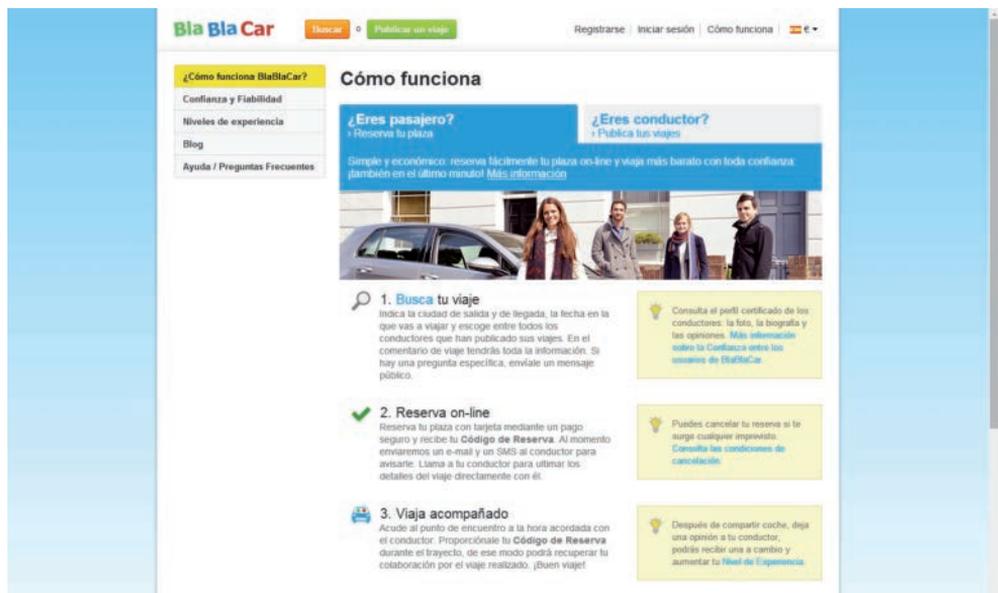
Actualmente, en Blablacar se encuentran inmersos en la consecución de dos metas. La primera de ellas es proporcionar cada vez más confianza en los usuarios que no han tenido la experiencia o sienten algo de recelo; y la segunda, proporcionar una plataforma para trabajar un producto que vaya siempre enfocado hacia un aumento de confianza y una mayor comodidad, porque consideran necesario convencer a más personas de su uso, ya que a mayor número de personas más posibilidades de viajar se generan.

Por otra parte los empleados de Blablacar son a su vez usuarios del servicio, lo que proporciona una valiosa información para tomar decisiones estratégicas. Además en relación a su gestión interna Rosso asegura: “nos parece interesante no trabajar en un clúster aislados sino interactuar entre nosotros, incluso entre sedes de diferentes países. Un empleado al año puede, a través de nuestro programa empresarial, pasar una semana trabajando en un centro de otro país, conocer otros equipos, otra cultura... en Blablacar tenemos la voluntad de hacer partícipe al empleado”, subraya.



IMAGEN 12

Sección que explica el funcionamiento de la empresa



7. Conclusión: clave del éxito

Cabe destacar que Blablacar ofrece un producto que resulta útil y atractivo, pero además, la tecnología facilita que sea mejorado por las opiniones y las interrelaciones entre los usuarios que comparten la experiencia de viajar. Una vez que los usuarios utilizan el servicio, pueden comentar su experiencia, por lo que enriquece a la comunidad con sus opiniones. Y ahí está la clave del éxito de la empresa. Cada usuario tiene una reputación online que le avala como compañero de viaje y de esta forma antes de viajar con alguien no sólo tienes la foto e información validada sino todas las opiniones positivas o negativas que previamente otras personas han dado; la gestión de esta información previa tan útil influye positivamente en la confianza que toda la comunidad tiene en Blablacar.

En este sentido, Vincent Rosso considera que ha sido fundamental para el desarrollo del negocio analizar qué les gustaba a los usuarios de su servicio y escuchar sus necesidades ha hecho posible crear un producto que responde a sus expectativas.

Blablacar en definitiva, interviene en el fomento de la Economía de la Participación satisfaciendo las necesidades de los usuarios a través de una plataforma interactiva e intuitiva, en la cual conectan a conductores con asientos libres y a pasajeros que necesitan realizar un trayecto, constituyendo así, una comunidad de usuarios interconectados.



Tuitele



Todo este tipo de “engagement” para las televisiones es muy importante, pero si luego no puedo medirlo y analizarlo, no me sirve de nada

Héctor Linares, Tuitele

1. Introducción

La gente ve la televisión rodeada de un ecosistema cada vez más multi-pantalla (teléfonos móviles, ordenadores, tabletas...). Y dentro de estos soportes, una herramienta se ha coronado como la reina de la televisión: Twitter. 2013 fue el año de la eclosión de la televisión social en España. Con sus rasgos narrativos específicos (140 caracteres, facilidad de uso, inmediatez y simultaneidad, *hashtags*, *trending topics*, interacción a través de *replies* o *retweets*...), Twitter ha renovado completamente la experiencia de visionado de un programa de televisión.

Según Comscore, el 78% de personas que tienen perfil de Twitter en España tuitearon en algún momento sobre algún programa de televisión durante el 2013, lo que supone 4,5 millones de usuarios únicos. Por ejemplo, la retransmisión de la edición de Eurovisión 2014 tuvo casi un millón de comentarios en Twitter desde España. Pero, más allá del dato cuantitativo, esa gente comenta, y mucho, esa retransmisión, ofreciendo una valiosa información sobre lo que les gustaba en directo. Ante esta realidad, ¿se puede cimentar una Economía de la Participación basada en la conversación de la audiencia? Tuitele es el ejemplo de que sí.

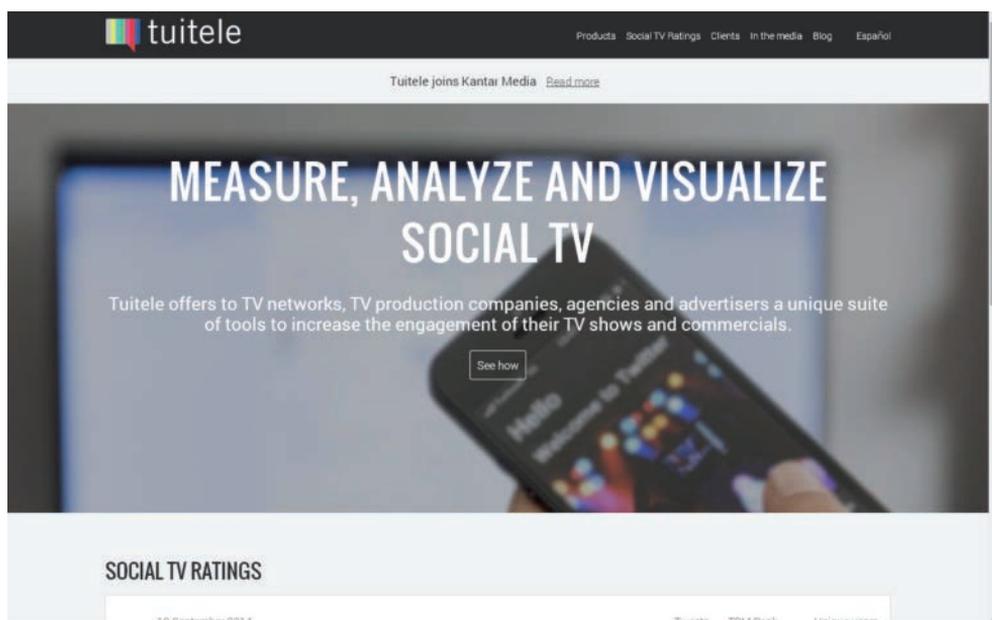
En mayo de 2012 esta empresa introdujo por primera vez en España la medición de la audiencia social más allá de los *ratings* y *share* tradicionales derivados de la audiometría. Su clave empresarial: filtrar y editar la participación social en Twitter para



ofrecer información valiosa cualitativa a las empresas del sector televisivo (cadenas de televisión, productoras, programas, agencias de medios...). Son ya el referente de análisis de audiencia social en España. Trabajan para todas las empresas grandes de este país, como Mediaset o Atresmedia, entre otras. En abril de 2014, Kantar Media compró Tuitele para ampliar horizontes y expandir el análisis de la audiencia social a otras partes del mundo. La televisión social parece que ha llegado para quedarse e incluso, para redefinir el propio concepto de televisión. Hablamos con Héctor Linares,¹² co-fundador de Tuitele, para conocer mejor este proyecto claramente vinculado a la participación (en este caso, de las audiencias de televisión).

IMAGEN 13

Portada de Tuitele, <http://www.tuitele.tv>



2. Descripción del proyecto empresarial

Tuitele es una empresa de televisión social que ayuda a las cadenas de televisión a darles una serie de *insights* sobre lo que la gente está comentando en Twitter en ese momento. Las cadenas quieren saber qué está diciendo la *audiencia social* respecto a sus programas y Tuitele ofrece a las cadenas, más allá de *ratings*, una información cualitativa para que ellos puedan tomar decisiones oportunas con respecto a su programación.

¹²Entrevista en profundidad semiestructurada.



Pero, ¿por qué de repente se ha producido esa eclosión de la denominada televisión social y Twitter como su mejor herramienta? Hector Linares nos lo explica del siguiente modo:

“La televisión se ha convertido en un tema social, en un tema del que la gente opina. Antes íbamos al colegio, teníamos el patio de vecinos, y hablábamos de lo que había pasado en la serie el día anterior. Ahora la gente comenta al instante en una comunidad brutal. Lo que está pasando en una serie, cómo se está desarrollando una trama, si les gusta o no les gusta, si el pantalón del presentador les parece horroroso o si el peinado de tal artista les gusta o no les gusta. Ese patio de vecinos de toda la vida ahora se ha magnificado con Twitter. Antes echaban una serie y lo único que sabían era si la veía mucha gente o poca. Ahora saben si realmente les gusta. Incluso qué cambiarían los propios seguidores. Las cadenas tienen una información cualitativa con esos comentarios que antes no tenían. Las televisiones quieren conocer esa información y fomentan el uso de *hashtags*. Fomentan que los presentadores durante la emisión del programa animen a que la gente comente. Cuando es una serie, intentan que los actores durante la emisión del episodio comenten con la gente... todo este tipo de *engagement* para las televisiones es muy importante y está muy bien, pero si luego no puedo medirlo y analizarlo, no me sirve de nada. Ahí entra Tuitele”.

Como proyecto empresarial, Tuitele nace de la experiencia previa de dos socios sobre investigación de mercados tradicional. Como señala Héctor Linares, co-fundador de Tuitele: “Veíamos que los *ratings* tradicionales se quedan cojos con toda la información que la gente vertía en redes sociales, que era información muy valiosa pero que se perdía. Entonces, a partir del germen de esa idea, empezamos a desarrollar lo que luego sería The Data Republic, una empresa que se dedicaba a hacer estudios de mercado o consultoría para empresas pero con datos provenientes del 2.0 (de páginas web donde la gente opinaba, de Twitter...). Fue cuando vimos que en España no se estaba haciendo nada. Vimos que nos interesaba ser los primeros”, recuerda.

Héctor Linares considera que la rentabilidad de su empresa se ha conseguido por tener un producto lo más definido posible. Fácil, claro y que se pudiera vender a las empresas televisivas. “El modelo de consultoría está muy bien, siempre y cuando tengas un volumen de clientes importante, por lo cual nosotros necesitábamos algo que fuera más rentable”, añade Linares. En España, el panorama audiovisual es relativamente corto. Cuando nosotros salimos fue muy fácil llegar a las cadenas porque era una cosa nueva. Cuando empezamos, tuvimos que hacer cierto trabajo de pedagogía porque también era nuevo para las cadenas. “Ser el primero y ser el referente nos ha dado mucho peso”, afirma. Encontraron pronto ese hueco en el mercado, que todavía siguen ocupando sin competencia alguna ya que no existe otra empresa como ellos en el sector televisivo español. “Hay dos empresas que miden la televisión social, pero la miden de una manera diferente. Queríamos ser el referente midiendo la televisión social. Nosotros medimos



cuando se está emitiendo un programa, no cuando no se está emitiendo. Hay empresas que miden lo que se está diciendo de un programa durante todo el día. Me parece bien, es otro modelo de negocio. Pero no son *ratings* de televisión social”, explica Linares

Como cualquier tipo de negocio, una de las claves del éxito empresarial es la dedicación. “La cultura corporativa es dedicarle muchísimas horas. La televisión no para, por lo cual, el cliente nos exige estar encima de todo lo que está pasando. Por lo tanto, la minuciosidad y el ser muy puristas al nivel de los datos que ofrecemos es uno de los puntos clave. Uno de los lemas de empresas es que “menos es más”. Intentamos ser lo más científicos y puristas posibles”, afirma Linares.

Respecto a la estructura empresarial, el crecimiento fue bastante orgánico y natural. “Aquí nadie se puso un título. Fue una cosa natural. A medida que fuimos creciendo, cada uno de manera normal fue tirando hacia lo que más le gustaba. El crecimiento fue bastante orgánico. Todos somos amigos, queremos seguir siéndolo después de esto, por lo tanto, todos tenemos que estar implicados. Cada uno tiene unas facetas de las que es responsable y de las que se encarga. Si una de las patas falla, todo falla. El ir todos a una nos ha ayudado”, afirma Linares.

3. El papel central de editar y filtrar la participación

Como se ha podido observar, las televisiones necesitan promover la existencia de una televisión cada vez más social. Para ello, necesitan a alguien que esté detrás y monitoree esta conversación. De ahí la utilidad de Tuitele para las televisiones, agencias de medios o productoras. Como señala Linares, “más allá de medir y decir que este programa ha tenido X comentarios, les ofrecemos la información cualitativa que hay detrás. Les decimos, obviamente, quién comenta más, pero no sólo si es hombre o mujer. También su sentimiento. Además, no sólo si es un sentimiento positivo, negativo o neutro, sino que bajamos un poco más al detalle y si dentro de ese positivo, es admiración, sonrisas, alegría... o si dentro de ese negativo es un insulto o una crítica al programa”. Junto a estas variables más emocionales, también incluyen muchas analíticas tales como el número de comentarios por espectador social o el momento televisivo que más se ha comentado.

Los creadores de Tuitele recalcan que ellos no estimulan la participación. Sólo la miden. “Nosotros teníamos muy claro desde el principio que no queríamos ser la herramienta de medición de una cadena concreta, porque no queríamos casarnos con nadie. Nosotros no animamos a que la gente comente un programa. Simplemente decimos lo que está pasando. Nosotros tuiteamos cada noche, dos, tres, cuatro o cinco *tweets* con alguna analítica. Damos datos en directo de nivel de participación, pero no ani-



mamos a que lo vean o lo dejen de ver”. Son las cadenas quienes tienen que mover la participación. Podemos darles algunos consejos si el cliente nos lo pide, pero nosotros públicamente como empresa no fomentamos la participación”, explica Linares.

Para filtrar la información, utilizan a nivel interno herramientas con algoritmos que han diseñado para que todo aquello que les entre sea realmente bueno. Es uno de los grandes valores de la empresa. “Los datos que hemos ofrecido siempre han sido buenos y fiables. El análisis que ofrecemos es el mismo para un programa que consiga 900.000 comentarios, que uno que solo tenga 500”. Es la misma analítica para cualquier programa.

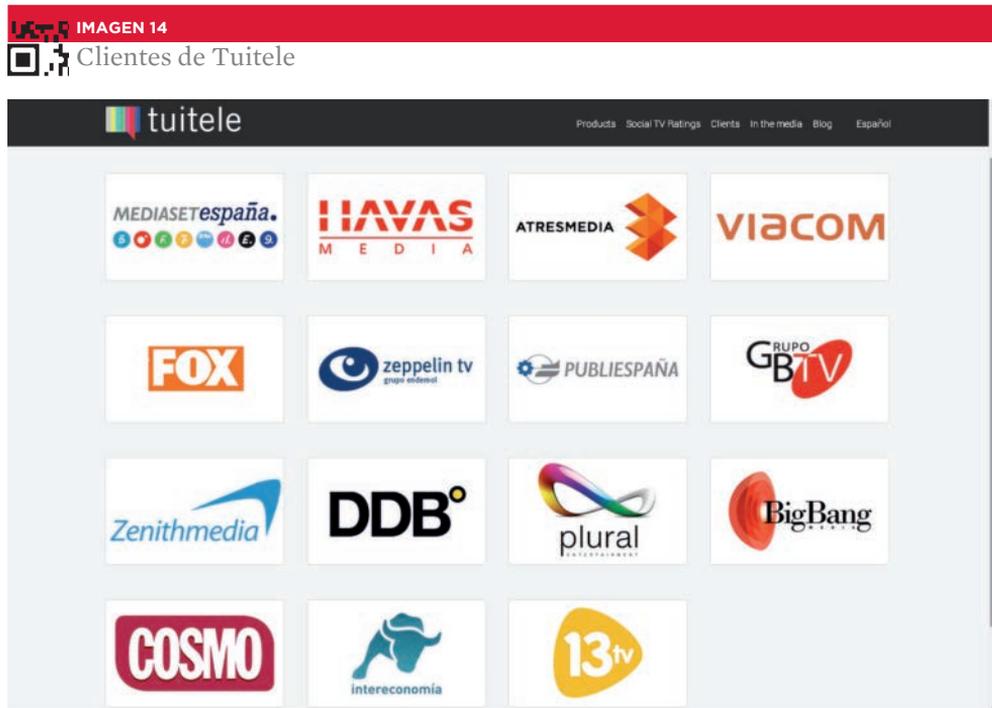
Por eso han llegado a ser la referencia de medición social en España. “A mí no me interesa decir que un programa ha tenido más comentarios si esos comentarios no están asociados a su programa. Eso me desprestigia como empresa. Por ejemplo, no puede entrar un comentario de una persona que esté hablando de Gran Hermano en Argentina. Todo eso se filtra, para que entre lo que tiene que entrar. Antes de lanzar el producto estuvimos meses pensando qué es lo que tenía que entrar y qué no”. Con esto, ha habido casos en los que la empresa, con estos datos, ha hecho cambiar las propias estrategias de televisión social. “En según que programas, les interesa ver qué colaboradores gustan más o gustan menos, qué estilismo gusta más o gusta menos, nosotros además les hacemos informes mensuales, o sobre un programa específico con lo cual hacemos un *insight* mucho más *ad hoc* para la cadena o la productora”, comenta Linares.

4. El valor del *engagement* con el programa y con la comunidad

Una de las principales virtudes de Twitter en el ámbito televisivo es su capacidad de generar una gran implicación entre el espectador y el programa, así como la creación de comunidades de fans alrededor. Como se ha podido observar, Twitter es la mejor herramienta para medir la televisión social en comparación con otras herramientas sociales como Facebook. Su concisión, agilidad y rapidez consiguen generar de manera cómoda conversaciones entre los seguidores de un mismo programa o serie de televisión. La comunidad puede hacer que la gente vea un programa porque se lo recomienda un amigo. A diferencia de otras plataformas, Twitter es muy democrático y abierto. De hecho, si alguien tuitea, lo puede ver cualquiera que esté utilizando esa etiqueta. Por eso es muy importante que las cadenas animen a sus presentadores a que interactúen con la audiencia. Incluso si un presentador o un actor responden a un *tweet* emitido por un seguidor, eso crea un vínculo emocional muy fuerte con la cadena. “Normalmente asociamos caras con cadenas y eso para las cadenas es importantísimo”, comenta Linares.



A las televisiones les interesa que el espectador ya no sea pasivo. Cuanto más activo sean los espectadores, más información y por tanto posibilidad de un mejor rendimiento para las cadenas de televisión. Esa es la oportunidad que ofrece Tuitele.



5. Conclusión: clave del éxito

Twitter ha cambiado el modo en el que vemos y comentamos la televisión. El contenido generado por los usuarios en esta plataforma fluye, como en otras redes sociales, bajo reglas tácitas como los *hashtags*, ofreciendo una valiosa información cualitativa a las cadenas que las clásicas mediciones de audiencia no pueden obtener. Saber filtrar y editar ese *tsunami* de información es la clave del éxito de Tuitele, quienes han aprovechado la participación de la audiencia en Twitter y la tendencia del visionado compartido para consolidar la televisión social como la más viable en los tiempos que corren. Desde la escucha y con una monitorización exhaustiva y profesional de las rutinas de sus públicos, las cadenas de televisión pueden así sumarse a la gran conversación que es Twitter (Noguera, 2012).



La nueva generación de jóvenes críticos se caracteriza por consumir más medios que nunca y gastar menos que nunca

Antonio Pareja, Suop

1. Introducción

La industria de la telefonía móvil despierta pocas simpatías entre los consumidores. Un informe elaborado por PwC en 2013 reveló que los operadores móviles no valoran adecuadamente a sus clientes y no muestran interés por conocer las necesidades específicas de cada consumidor ni saben cómo gestionar la información que generan sus usuarios. Esta actitud apática crea un clima de insatisfacción generalizada que acaba por perjudicar la rentabilidad de la compañía y los convierte en un modelo empresarial vulnerable y poco competitivo.

Sin embargo, las debilidades que presenta este sector se han transformado en una valiosa oportunidad de negocio para Suop, que se presenta como el primer operador móvil gestionado por los propios usuarios. La cultura participativa de la web 2.0 ha permitido que Suop desarrolle un sistema de *telefonía colaborativa* basado en las aportaciones y cooperación de sus clientes a través de la plataforma de la propia empresa.

La satisfacción de sus usuarios es el activo más importante para Suop y por ello inciden en que la compañía no quiere “consumidores” o “clientes” como tales; sino que busca conformar su propia comunidad de “colaboradores”. Este nuevo perfil difiere por completo del tradicional rol de clientes pasivos. Los colaboradores tienen una función activa en la compañía y su labor se basa en compartir contenidos, generar ideas,



participar en los foros de debate, reportar incidencias, ayudar a los nuevos usuarios y exigir un mejor servicio y más adaptado a sus necesidades específicas.

Para conseguir estos objetivos, Suop ha creado un nuevo modelo de negocio basado en la interacción y en la escucha activa. Los usuarios de Suop se sienten parte esencial de la cultura organizacional de la propia empresa y el vínculo emocional que establecen con la compañía se asemeja más a una manifestación de amistad que a un compromiso formal entre el cliente y la empresa.



2. Descripción del proyecto empresarial

Suop es una *start-up* no tecnológica fundada por Jaime Pla en marzo de 2013 con el objetivo de innovar y revolucionar la industria de la telefonía móvil. Tanto Pla como la mayoría de socios fundadores procedían del mundo de las telecomunicaciones y compartían la opinión de que los operadores móviles debían implementar un cambio radical que transformara su modelo de negocio. Aunque Pla había trabajado en el sistema de telefonía móvil *low cost* y colaboró activamente en el lanzamiento del operador Simyo, no consideraba que el modelo del bajo coste pudiera ser el futuro



de la telefonía móvil. Tal y como explica Antonio Pareja,¹³ co-fundador de Suop, la relación que los individuos mantienen con su operador móvil se reduce siempre a lo mismo: el cliente termina convirtiéndose en el único perdedor. Por ello introdujeron la filosofía de la “telefonía colaborativa”, la cual otorga total libertad a los usuarios para gestionar la información y los servicios que ofrece la compañía.

Unos meses después del lanzamiento de Suop, el 30 de septiembre de 2013, la empresa abrió su propia comunidad online de usuarios. Los consumidores disfrutaban por primera vez del poder de participar activamente en una compañía y de implicarse en los flujos de información interna. Los clientes se convirtieron en *colaboradores* que asesoraban a los nuevos usuarios y que exigían mejores servicios y tarifas más adaptadas a las necesidades reales de los consumidores.

Además de ser un modelo participativo, Suop también ha desarrollado su negocio como operador de telefonía virtual. Para ello, la compañía utiliza la red de telefonía de Orange con la que ofrece cobertura a sus clientes tanto fuera como dentro de España; pero el servicio al usuario y la participación se gestiona a través de la plataforma web de la compañía. Por otro lado, los clientes también pueden pedir, de forma gratuita, su tarjeta SIM de prepago a través de la página web. Este servicio, no obstante, originó algunas desavenencias en sus inicios, pero resulta curioso cómo los usuarios pudieron regular y solucionar la indignación de algunos consumidores de la comunidad utilizando tan sólo el foro de debate de la compañía. Tal y como describe Pareja, en la página web de la compañía se mostraba el anuncio “Pídenos tu SIM gratis”; pero los usuarios abrieron un hilo de discusión en el foro para advertir que, en realidad, Suop mentía. Los consumidores reclamaban que la empresa prometía una tarjeta SIM gratuita “cuando, en el fondo, el coste del envío estaba incluido en la recarga de 15€ que el usuario tenía que realizar”. Suop aceptó el error y quitó el recargo del coste de envío de la tarjeta.

Se trata, como dice Pareja, de “un proceso de mejora continua con látigo”. Los *inputs* que reciben de los colaboradores sobre las incidencias de la web o sobre la gestión de los servicios sirven a la empresa para detectar los errores rápidamente y aplicar los cambios pertinentes. Las ventajas que este modelo colaborativo aporta son evidentes: “Si nosotros sabemos lo que ellos piensan, siempre nos va a ir bien”. Por ello, Suop no necesita entablar ningún compromiso de permanencia con sus usuarios. Los clientes no se sienten obligados a quedarse con un servicio que no les gusta, sino que prolongan su estancia y su relación con una empresa de la que se sienten parte activa. La comunidad de usuarios de Suop ayuda a que los colaboradores legitimen un servicio adaptado a sus necesidades reales.

¹³Entrevista en profundidad semiestructurada.



Lejos de convertirse en una empresa jerarquizada, Suop ha desarrollado una estructura organizativa democrática y flexible que le permite renovarse y adaptarse rápidamente a los cambios económicos y sociales con gran facilidad y eficiencia. Cada individuo adquiere la misma importancia dentro de la red de relaciones de la compañía. Los usuarios tienen libertad para decidir sus objetivos y se valora por igual la capacidad de decisión y la participación de cada individuo. El poder se encuentra descentralizado, por ello no existe un único nodo de control que pretenda monopolizar el poder de la empresa y restringir los flujos de participación de los clientes.

La interacción ocupa un lugar especial en la actividad diaria de la empresa. Los usuarios se implican en los procesos de *feedback* sin necesitar un nivel de alfabetización tecnológica elevado; “simplemente basta con que sepan escribir en ordenador”. Los colaboradores más activos son, en su mayoría, estudiantes que se encuentran en tránsito entre el instituto y la universidad. Tienen un nivel adquisitivo medio-bajo y son amantes de las plataformas digitales que necesitan estar conectados permanentemente, porque son conscientes del poder que tienen. Pertenecen a “la nueva generación de jóvenes críticos conocida como *millennials* o *tróspidos*, que se caracterizan por consumir más *media* que nunca y gastar menos que nunca”, destaca Pareja.

En resumen, Suop se caracteriza por ofrecer las mismas prestaciones que cualquier otro operador móvil: mensajería instantánea, servicio de voz y servicio de datos. Sin embargo, este modelo participativo también presenta tres importantes diferencias respecto a cualquier otro modelo de telefonía móvil convencional: la creación de una comunidad de usuarios en la que se reciben ideas y nuevas propuestas de mejora; un servicio de atención al cliente, que es gestionado por los propios usuarios; y un sistema de tarifas personalizadas, el cual se adapta a las necesidades específicas de cada cliente. En este sentido, Suop ha sabido desarrollar una estrategia de comunicación basada en la honestidad y la transparencia con el objetivo principal de generar confianza. Se recupera así la filosofía de la tradicional tienda de barrio, donde el cliente es el que manda y demanda un servicio de calidad.

3. El papel de la interacción

La interacción es el catalizador más importante que impulsa e estimula el modelo de negocio de Suop. La empresa ha creado su propia comunidad *Think Tank* de clientes que no sólo repiten su experiencia con la empresa, sino que además activan el crecimiento económico de la compañía. La interacción, como fórmula para fidelizar y generar confianza en los usuarios, se traduce en beneficios para la empresa.



Los foros de debate y el blog crean vínculos que unen al usuario y a la organización en un mismo espacio virtual. Los clientes tienen la posibilidad de proponer ideas ante la comunidad de usuarios online y, cuando una idea alcanza los 20 votos, entonces la propuesta viaja a la “Wiki de ideas” donde el equipo de Suop estudia la viabilidad del proyecto. Si consideran que se trata de un planteamiento utópico e imposible, entonces la compañía responde a los usuarios y les explica por qué no pueden implantar dicha idea. Por el contrario, aquellas propuestas que sí puedan cumplirse se trasladan a una lista de prioridades y se van aplicando en función de su importancia.

La filosofía de Suop es sencilla: “Todas aquellas ideas que tienen un apoyo mínimo, las estudiamos”. Así la empresa se asegura un flujo continuo de interacción entre el usuario y la empresa. En este contexto, la comunicación interna juega un papel fundamental para conseguir que el cliente se implique emocionalmente en el proceso. Sin embargo, este modelo de negocio acarrea un riesgo importante: si la masa crítica de usuarios no es suficiente, la empresa no puede crecer. La información que se obtiene de los procesos de interacción se traduce en importantes beneficios para la compañía. Aunque, por otro lado, las ventajas recompensan los posibles peligros, ya que al tratarse de un sistema de negocio exponencial, la rentabilidad que se obtiene es mucho mayor.

Desde una perspectiva más pragmática, la relación de reciprocidad entre el usuario y la empresa también se traslada al ámbito de las tarifas telefónicas. Los “minibonos” son un producto creado para atender las demandas específicas de cada cliente. Como describe Antonio Pareja, había clientes que se quejaban porque los precios eran demasiado elevados para lo que realmente consumían y decidieron reconfigurar las tarifas. En el foro comenzaron a aparecer comentarios como: “Yo no sé por qué tengo que pagar tanto si nunca llego a consumir los datos que contrato”. Gran parte de los clientes podían aprovecharse de las redes Wifi de su alrededor para conectarse a Internet y, por ello, tan solo necesitaban contratar una tarifa que les permitiera seguir conectados cuando no encontraban una red inalámbrica a la que unirse. Así surgieron los minibonos, que les permiten combinar bonos de datos y de voz según sus necesidades reales.

El sistema de “minibonos” ha puesto punto y final al “viejo trujo de la cabina” en el que, “cuando echabas veinte duros y terminabas de hablar, la cabina no te devolvía el resto del dinero que te sobraba”. Los operadores móviles tradicionales operan de la misma manera, ya que en muy raras ocasiones el cliente llega a sobrepasar el consumo de datos o de voz que realmente contrata y, en caso de no llegar al límite establecido, nunca le devuelven el importe proporcional a su consumo.

Sin embargo, este tradicional sistema de tarifas no se adaptaba a las particularidades del modelo de telefonía colaborativa adoptado por Suop. La implicación de sus



usuarios permitió que la empresa se replanteara su política de tarifas y ofreciera lo que realmente pedían y querían los consumidores. Por este motivo los minibonos han tenido “una aceptación increíble”, pues en realidad se trata de un producto creado por los propios clientes para satisfacer las necesidades reales de cada usuario; es un ejemplo más de cómo la interacción entre compañía y usuarios permite que, por un lado, la empresa aumente su rentabilidad y que, por otro lado, el cliente se sienta satisfecho con el servicio que obtiene.

4. ¿Cómo estimular la participación?

La participación se estimula dándole responsabilidades y poder al consumidor. “Tenemos la capacidad de no tomar decisiones, sino que son los usuarios los que lo hacen. El riesgo es alto, pero el resultado merece la pena”, destaca. Por ello, la propia comunidad de usuarios es la encargada de gestionar el servicio de atención al cliente de Suop. A través del foro, los individuos participan e interactúan entre sí –como en cualquier sistema de ludificación (*gamification*)– y dependiendo de “la calidad de la interacción y del contenido que estén aportando”, el usuario gana puntos. Cada punto se traduce en dinero: cada cien puntos, el usuario acumula un euro.

Suop devuelve el dinero al cliente en cuatro pagos anuales –repartidos en primavera, verano, otoño e invierno–. Hace unos meses, efectuaron el primer pago y descubrieron sorprendidos que había usuarios que habían conseguido recaudar entre 200€ y 300€; aunque la media era de 4€ o 5€ por cliente. Teniendo en cuenta que las recargas son normalmente de 8€, el cliente puede ahorrarse parte de su próxima recarga de móvil. Esta reciprocidad de beneficios permite establecer una relación entre la empresa y los consumidores en la que todos se sienten ganadores.

Pocas empresas valoran tanto el talento de sus clientes. El *feedback* y las nuevas ideas que los consumidores pueden aportar deben entenderse como importantes activos para mejorar la rentabilidad de la compañía. Siguiendo este modelo de negocio, Suop ha creado un ecosistema participativo basado en las aportaciones y propuestas de sus usuarios con el fin de renovar el funcionamiento de la empresa y procurar la satisfacción de sus consumidores.

De las 900 ideas que los clientes han sugerido a Suop hasta la fecha, la empresa ha implementado 34; muchas de ellas son aplicaciones para móviles tan originales y útiles como un contador de consumo y puntos o, incluso, un simulador de tarifas. La comunidad de usuarios tiene un “talento amateur”, como dice Pareja, es decir, que no es un talento gestionado por una universidad, sino que “nace de la voluntad de la gente de trabajar”.



Esas ideas y propuestas se deben pagar y Suop anima a sus clientes a colaborar y participar, porque la empresa sí recompensa el talento que demuestran. La Wiki de ideas es el lugar para iniciar cualquier proyecto novedoso que el consumidor tenga en mente. Si la idea reúne los 20 votos, entonces el equipo de Suop promete estudiar la propuesta y contactar con el responsable para debatir la posibilidad de implantar o no el proyecto según su viabilidad.

Esta iniciativa supone una manera más de escuchar al cliente y conseguir que el consumidor se sienta escuchado y apreciado. Cualquier idea es bienvenida y, aunque no logre plasmarse, el esfuerzo y la colaboración de los usuarios de la comunidad siempre son valorados por la empresa.

El foro reúne la “pasión” de los usuarios por la telefonía móvil. Es el ágora virtual de intercambio de ideas, percepciones y opiniones, pero también es un lugar de debate y de colaboración. No obstante, la participación en el foro no es homogénea, es decir, no todos los usuarios participan por igual ni se muestran igualmente activos. Pareja confirma que el funcionamiento del foro simula la teoría 90-9-1 de Jakob Nielsen, según la cual el 90% de los usuarios apenas participa y se dedica a observar. El 9% de los usuarios tiene una función más o menos activa; son usuarios atentos que colaboran con cierta normalidad. Mientras que el 1% restante, que recibe el nombre de “superusuarios” *-heavy contributors-*, es responsable de casi el 90% del contenido y de la información creada.

Los consumidores utilizan el foro para formular dudas y responder cuestiones. Los nuevos clientes se informan a través del foro y son atendidos por los clientes veteranos. Los usuarios se auto-organizan para ofrecer ayuda y repartirse sus funciones como gestores del servicio de atención al cliente. Son, en su mayoría, “usuarios *verbatim*” (aquellos clientes expertos que escriben en el foro con la intención de apoyar *-del latín *verbum*, “palabra”-*) que protegen, defienden y dan servicio a la compañía. En este sentido, los individuos neutralizan los comentarios negativos de otros participantes y responden a las interpretaciones o discusiones que están fuera de lugar. El consumidor no sólo asume el rol pasivo de exigir respuestas a la empresa, sino que también actúa como abogado defensor *-de la que se siente emocionalmente implicado-* ante la amenaza de usuarios *trolls* u otros individuos conflictivos. La comunidad de usuarios tiene, por tanto, la responsabilidad innata de auto-regularse y de crear un clima estable y propicio para la participación de cualquier individuo.



5. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

El principal tamiz que filtra la participación de los usuarios está conformado por los propios usuarios. La comunidad de clientes utiliza el foro para debatir decisiones y para regular y limitar las actuaciones y opiniones de otros usuarios. Se sienten responsables de garantizar el buen comportamiento del resto de consumidores y, por ello, no dudan en comunicar gazapos en la plataforma web, notificar los problemas de participación e, incluso, denunciar casos de fraude.

Se crea así una sociedad ciberdemocrática liderada por soberanía popular. Los usuarios tienen el poder de decir y gestionar qué quieren de la compañía y cómo lo quieren; pero también disfrutan de la libertad de informar sobre los errores y engaños que puedan surgir durante el proceso de participación. Hace unos meses, la comunidad de clientes de Suop descubrió que el usuario que más puntos tenía del grupo había cometido fraude; no solo destaparon al culpable, sino que también supieron explicar cómo había cometido el delito y cómo había ganado tantos puntos de forma ilegal. Ante tal descubrimiento, Antonio Pareja y el equipo fundador se encontraron en una disyuntiva: “Era uno de los usuarios más longevos y activos; siempre contestaba desde el móvil a cualquier duda o comentario y nos habíamos gastado el dinero en su formación. No sabíamos qué hacer. Nosotros queremos ser transparentes, no apuntar a nadie con el dedo ni amargar la vida a nadie”.

La solución fue evidente: “que lo elija la comunidad”. Al fin y al cabo fueron ellos quienes destaparon el fraude y quienes, en última instancia, tienen el poder de decidir qué hacer. Se organizó así un juicio público en el que los usuarios decidieron “quitarle todos los puntos y aceptar de nuevo al *corrupto* en la sociedad”.

Ahora bien, también la comunidad de clientes adquiere un papel importante en la selección de ideas. Cualquier consumidor puede enviar sus proyectos y propuestas a la Wiki de ideas. Si la iniciativa logra reunir 20 votos, entonces el equipo de Suop estudiará la viabilidad del proyecto; si la comunidad no considera apropiada la propuesta, entonces no la votará y la rechazará en esta primera fase. En un segundo y último filtro, un grupo de especialistas de Suop se encargará de estudiar si la idea es factible y realizable o, si por el contrario, aunque los usuarios le hayan dado sus votos y su apoyo colectivo, es un planteamiento imposible de llevar a cabo.

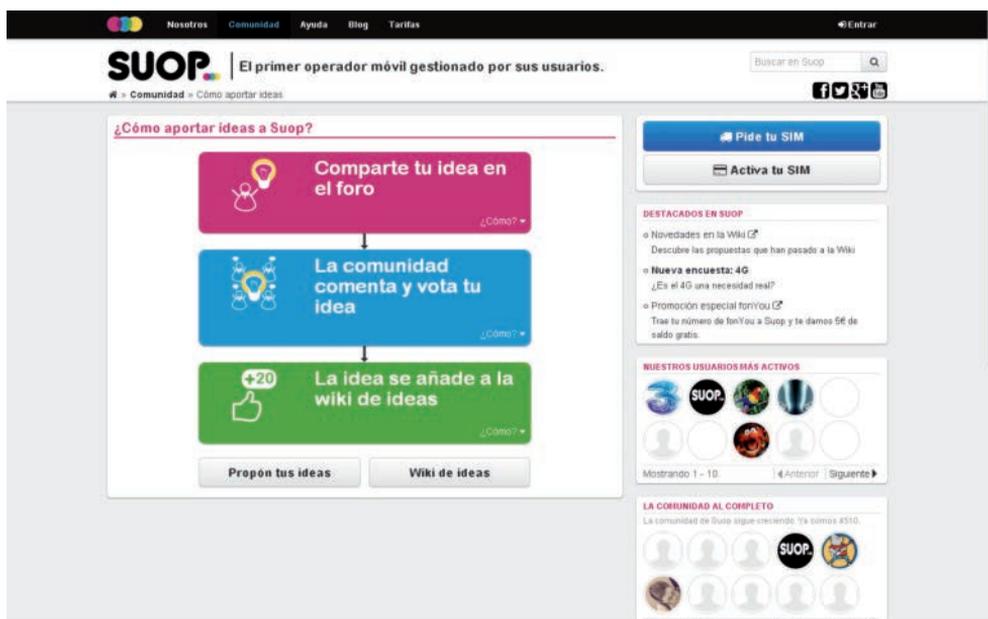
En última instancia, los usuarios de Suop se encuentran con una única limitación impuesta por el equipo fundador: la gestión de la marca e imagen. “Aunque la comunidad de usuarios nos ha propuesto anuncios y carteles, hay cosas que no les podemos dejar que hagan. La publicidad es una de nuestras obsesiones y la vigilamos mucho”, recuerda Pareja.



Tampoco la gestión de los canales de *social media* -Twitter y Facebook- ni del blog pueden ser controlados por los usuarios, porque cada uno tiene su propia política: Twitter (@suop) es la herramienta con la que la empresa pretende mejorar su posicionamiento web para convertirse en el “modelo de negocio más vanguardista”. Facebook (Suopmobile) es, en cambio, una mezcla de entretenimiento y de noticias del sector. El blog (www.suop.es/es/blog), por otro lado, lo utilizan para comunicarse de manera oficial; es como “la plaza del pueblo”.

En conclusión, es razonable que la compañía quiera limitar la implicación de los consumidores en algunos ámbitos como la publicidad o el marketing pero, en definitiva, son los propios usuarios los que se encargan de filtrar y editar la participación de la comunidad y de gestionar el servicio. La interacción y los procesos de auto-regulación permiten que la empresa apenas actúe como mediadora, lo que garantiza la fiabilidad y transparencia del modelo de negocio colaborativo.

IMAGEN 16
Página para la comunidad de Suop,
<http://www.suop.es/es/comunidad/como-aportar-ideas>





6. Conclusión: clave del éxito

Suop nació con una única misión: convertirse en el “operador móvil más querido del mundo”. Su modelo de negocio colaborativo y su innovadora forma de pensar les ha permitido aumentar su número de clientes y su popularidad; en apenas un año ya tienen más de 3500 usuarios registrados en la comunidad, casi 1300 fans en *Facebook* y más de 1000 *followers* en Twitter (datos de julio de 2014). Es el valor de la inteligencia colectiva lo que les permite desarrollar productos con los que el consumidor se siente realmente satisfecho. “En Suop tenemos los niveles de permanencia más altos –aún sin exigir ningún compromiso de continuidad–, porque el cliente se siente parte de la empresa”, recuerda Pareja.

La clave de su éxito empresarial está basada en una fórmula muy sencilla: “Si soy transparente, honesto y genero confianza, tendré clientes. Si tengo clientes, tendré rentabilidad”. La estrategia de comunicación de Suop no pretende crear valor para el accionista, sino generar valor para el consumidor. La confianza, la honestidad y la interacción deben ser los tres únicos ingredientes que configuren la relación entre la empresa y el usuario. El activo principal de la telefonía colaborativa y participativa es la interacción y la confianza con los clientes, y Suop ha sabido implementar estos dos principios en su modelo de negocio. Por ello no dudan que su próximo paso empresarial será “crecer, crecer y crecer...”.



Fomentamos la confianza controlando la calidad del servicio

Ramón Blanco, Etece

1. Introducción

Los días tienen las mismas 24 horas para todos pero, curiosamente, si miramos a nuestro alrededor veremos que hay personas a las que siempre les falta tiempo mientras a otras no sólo les sobra, sino que estarían encantadas de ofrecerlo a cambio de dinero. Uniendo estas necesidades y deseos en un mercado común de oferta y demanda nace Etece, una plataforma online que ofrece *solucionadores* de problemas a aquellos que no tienen tiempo.

Etece en el marco de la Economía de la Participación pone en contacto a personas que buscan contratar un servicio con otras que lo demandan. El cliente es quien marca el coste del servicio y los profesionales pueden competir entre ellos para conseguir ese trabajo. En la plataforma reciben multitud de encargos y tareas que son realizadas por personas con capacidad de facturación seleccionadas por Etece. De esta forma regulan la actividad, el servicio y la forma de participación. La plataforma actúa como intermediario y controla la transacción.

IMAGEN 17

Portada de Etece, <http://etece.es>

etece.es

Acceso usuarios | Regístrate | Ser solucionador

Tareas Cómo funciona Contacto Idioma Encargar tarea

Encarga tus tareas de hogar y oficina a profesionales de confianza

Ahorra tiempo y dinero (hasta el 35%)

Decide cuánto pagar o pide presupuestos

Profesionales entrevistados y valorados

Si no quedas contento, no pagas

Portes y mudanzas

IKEA

Arreglos del hogar

Tareas del hogar

Mascotas

Ayuda en oficina

Expertos

Eventos

Portes y mudanzas

Ver las 1051 tareas de la categoría

Mudanzas económicas para todos los bolsillos

Si necesitas realizar una mudanza o un porte somos la solución. Podemos realizar desde mudanzas completas que incluyen camión con grúa hasta pequeños portes baratos de unas pocas cajas en una furgoneta. Cubrimos tanto poses como casas y oficinas. Además podemos ayudarte a embalar cajas, trasladar ropa, montar y desmontar muebles e incluso proveerte de materiales de transporte. Si necesitas una mudanza barata o un porte económico pero altamente profesional, en etece encontrarás el mejor precio. Ahora hasta un 35%.

Noticias y promociones

Ya puedes pedir un presupuesto

Si no sabes qué precio poner a tu tarea, ahora puedes elegir la opción "Recibir Presupuestos" y nuestros solucionadores te dirán cuánto puede costar.

¿Has visitado nuestro blog?

En él puedes encontrar desde consejos para minimizar el coste de tus tareas, hasta trucos de limpieza y planchado o bras clásicas de The Remónes. Echa un vistazo.

¡Aprovechate de tus amigos!

Ayuda online

2. Descripción del proyecto empresarial

Etece nació a finales de 2011, aunque el lanzamiento de su web se produjo en julio de 2012. A la cabeza de la organización se encuentra Ramón Blanco, CEO (fundador del banco en Internet Selftrade, hoy Selfbank) formando equipo con Daniel Brandi (ex-Toprural, Buyvip y TagUin) como co-fundador y CTO, Javier Fernández (ex-Buyvip, TagUin) como co-fundador y responsable de desarrollo, y Sara Alverar para el desarrollo de negocio. Entre los accionistas más relevantes de esta *startup* se encuentran Jesús Encinar y César Oteiza (fundadores de idealista.com), François Derbaix (fundador Top Rural), Carlos Muñoz (fundador Vueling) y Aquilino Peña (fundador Kibo Ventures). El modelo de negocio está inspirado en exitosos modelos americanos como TaskRabbit o Freelancer.

Tal y como nos cuenta Ramón Blanco,¹⁴ la idea de Etece surge a raíz de observar el mercado e ir analizando que en los años noventa comenzaron a aparecer los portales para ordenar la información, a partir del año 2000, empresas como Amazon o eBay comenzaron a ordenar la venta de productos, pero hasta el nacimiento de Etece el

¹⁴ Entrevista en profundidad semiestructurada.



mercado de los servicios, tal y como valoraron sus fundadores, todavía no se había ordenado de una forma eficaz en España.

Las Páginas Amarillas, que eran un recurso, en principio útil, para conseguir información de contacto, comenzaron a quedarse obsoletas hace años y paulatinamente han ido desapareciendo, debido a que son muy estáticas, ofrecen muy poca información, cualquiera se puede anunciar en ellas y no hay referencias. A la vez que éstas se extinguían distintas empresas nativas digitales comenzaron a aparecer en el mercado participando de un modelo de negocio similar, Idealista en el mercado inmobiliario, Eltenedor en el sector de restauración, etc. Por ello, desde Etece decidieron participar en el mercado actuando en el sector de servicios, creando una plataforma que pusiera en contacto a personas o empresas, que no tienen tiempo/conocimientos para realizar algunas tareas, con profesionales de confianza que ofrecen sus servicios. Las tareas a contratar han de ser de corta duración y deberán realizarse en un plazo de no más de un día. De esta forma se han convertido en los “solucionadores de problemas” de multitud de personas que viven en grandes ciudades de España.

Etece ha conseguido rentabilizar recursos infrautilizados hasta ese momento (por ejemplo, el tiempo) y construir confianza entre extraños. Ordena la venta de servicios para el contacto profesional en algún sector con particulares y empresas que tienen una necesidad. El valor añadido para el cliente es el ahorro económico, el fácil acceso a la información de los profesionales y la garantía de satisfacción que proporciona Etece. Ha conseguido mantener un modelo de negocio ligero en costes que les permite estar en las siete ciudades más grandes de España y atender a multitud de usuarios con muy poca inversión en estructura.

Etece percibe un 23% de todos los servicios contratados a través de la plataforma. Si el cliente no está satisfecho tiene la opción de no pagar un céntimo, algo que según Blanco ha pasado sólo en un 1% de los casos. Entre sus servicios también destaca que el usuario puede marcar el precio y decidir cuánto quiere pagar, además si un usuario desconoce qué precio poner a su tarea, puede elegir la opción “Recibir Presupuestos” y los *solucionadores* le ayudan con el coste. Entre las tareas más demandadas en la plataforma encontramos:

- Tareas domésticas: limpieza, planchado, costura, etc.
- Reparaciones: carpintería, electricidad, fontanería, albañilería, etc.
- Servicios relacionados con Ikea: transporte, compra, montaje, etc.
- Tareas de oficina: organización de archivos, contabilidad, etc.
- Servicios personales: organización de viajes, eventos, tratamientos estéticos, etc.
- Trabajos informáticos: reparación, instalación de software, realización de webs, etc.



A pesar de que la mayoría de servicios solicitados son convencionales, en Etece atienden solicitudes tan diversas como escribir el testamento del Entierro de la Sardina, cuidar unos días a un gato o hacer colas de varias horas. Y la contratación de tan diversos servicios ha situado a Etece en el referente de este modelo de negocio en España. Actualmente se encuentran en Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Zaragoza, Sevilla y Málaga. Entre sus retos futuros se encuentra internacionalizar su modelo de negocio y estar presentes en ciudades como París y Londres.

3. Confianza y reputación

Desde Etece son muy conscientes del valor que adquiere la confianza cuando se trata de poner en contacto a personas desconocidas, por ello para mantener su nivel de exigencia y sus estándares de calidad aplican un riguroso proceso de selección y distintos protocolos de contratación. En una primera fase del proceso, los *solucionadores* son entrevistados y seleccionados mediante la evaluación de sus capacidades. Posteriormente, todas las tareas que se realizan a través de la plataforma son valoradas por los clientes, de forma que esas opiniones quedan a disposición de futuros contratadores y por último, como la transacción es realizada por la empresa pueden ofrecer la garantía de que “hasta que el cliente no quede satisfecho no paga”. Su modelo de negocio se construye en base a crear confianza entre la oferta y la demanda, por ello la confianza se convierte en uno de los elementos más cuidados de Etece y más apreciados por los usuarios.

Ramón Blanco afirmaba, en la entrevista realizada para este proyecto: “fomentamos la confianza controlando la calidad del servicio, desde el proceso de selección de los *solucionadores* hasta asegurarnos de que las opiniones de los usuarios van refrendando la buena calidad de los trabajos de los profesionales”.

De este modo, los *solucionadores* van adquiriendo una reputación que la determinan las valoraciones que los clientes dan a los trabajos, a medida que la reputación de los *solucionadores* aumenta también lo hace la confianza de sus clientes y eso se traduce, en definitiva, en una mayor demanda del servicio de ese profesional; ya que la reputación se convierte en un factor decisivo a la hora de elegir entre distintos profesionales que ofrecen condiciones similares.

4. ¿Cómo estimular la participación?

Etece forma parte del movimiento de economía colaborativa y su modelo se caracteriza porque son los clientes quienes construyen el contenido, por tanto la participa-



ción de los usuarios es clave para el desarrollo y mantenimiento de su actividad. Para estimular su participación facilitan el acceso a los usuarios con una plataforma fácil, ágil e intuitiva. Además todo ello se materializa de un modo muy concreto, ya que la plataforma de Etece permite a sus usuarios:

- **Ahorrar tiempo:** en cuestión de pocos minutos se puede encargar una tarea y tener un solucionador asignado a la misma.
- **Ahorrar dinero:** el precio del servicio puede ser marcado por el demandante, si el usuario no sabe qué precio asignarle puede elegir la opción “Recibir presupuestos” y los *solucionadores* pueden ofrecer el coste de la tarea. Para los clientes el ahorro por tarea es significativo frente a los servicios tradicionales, alrededor de un 35% más barato.
- **Tener confianza:** Etece no filtra las opiniones sobre el trabajo realizado por los *solucionadores*. Todas las tareas que los profesionales realizan son valoradas por los clientes. De esta forma la información que recibe la comunidad de los servicios de los *solucionadores*, no sólo es transparente sino muy valiosa para encontrar al más adecuado. Los pagos se realizan a través de banca y si el cliente no está satisfecho no paga.
- **Tener seguridad:** la información necesaria para la transacción es totalmente fiable y confidencial. Todos los usuarios está protegidos por la política de privacidad de Etece. Por otra parte, todos los *solucionadores* han de pasar un proceso de certificación en una entrevista personal en la que es necesario presentar documentación, referencias, etc.

Generalmente, a pesar de que la participación del usuario en la comunidad no tenga una recompensa directa por parte de Etece, es cierto que el cliente siente la necesidad de participar valorando el trabajo que ha contratado, como un agradecimiento al *solucionador*, y por otra parte, éste tiene interés en que el cliente quede satisfecho, ya que eso le va a reportar más trabajo. La satisfacción media de los usuarios de Etece es de 4,75 sobre 5.

Etece se construye sobre la cadena de valor creada por los clientes y los *solucionadores*. Los usuarios participan activamente, bien ofreciendo sus servicios profesionales, o bien como clientes contratando servicios, y de esta forma se mantiene el funcionamiento y desarrollo de la plataforma, creando un mercado continuo de oferta y demanda en una Economía de la Participación. Los usuarios pueden intercambiar mensajes y una vez que desde la plataforma se asigna a un cliente un profesional, ambos reciben un código de cuatro cifras para que puedan hablar por teléfono entre



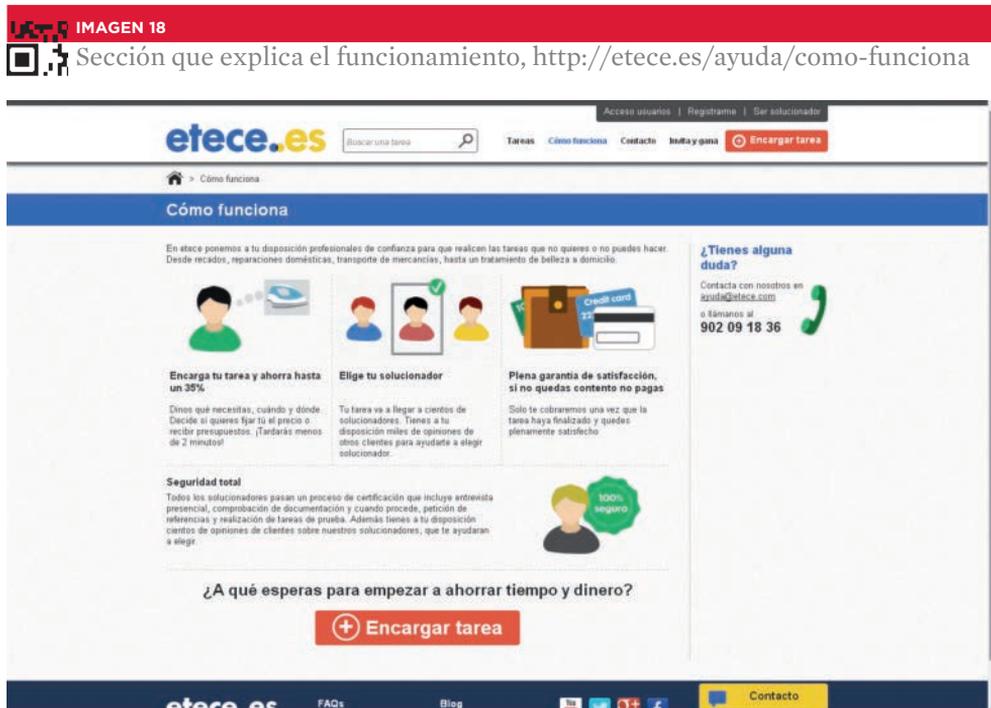
ellos. Actualmente la comunidad está formada por 18.000 usuarios registrados como clientes, 9.000 usuarios como *solucionadores*, pero del total de estos últimos sólo permiten operar a 500 aproximadamente, debido a que a pesar de que haya muchos profesionales registrados no todos son aceptados en el proceso de la entrevista. Etece apuesta por la calidad certificando a los *solucionadores* que se encuentran en su plataforma y construyendo su reputación laboral en función del nivel de satisfacción de los clientes, lo que repercute positivamente en su contratación y en el movimiento constante de la plataforma.

5. El papel de la innovación

Podemos afirmar que los fundadores de Etece tienen un profundo espíritu emprendedor que se aprecia en el dinamismo con el que esta *startup* continúa innovando en sus servicios y modelo de negocio, esto puede apreciarse en la adaptación a su creciente demanda y su expansión. Desde que comenzara su andadura han ido ampliando su red de servicios por toda España.

Respecto a su estrategia, a pesar de ser una empresa nativa digital, comenzaron dándose a conocer de un modo tradicional a través del offline: cuñas de radio, anuncios en cabinas de teléfono, publicidad en centros comerciales... y poco a poco han ido adaptando su estrategia al mundo online. En relación a cómo se ha ido ampliando el negocio por la creciente demanda encontramos que desde Etece han utilizado distintas estrategias para dar a conocer sus servicios, por una parte, aplican SEM y SEO, para aparecer en Google y estar bien posicionados para que los clientes los encuentren orgánicamente. También realizan acciones de relaciones públicas, están presentes en Facebook, Twitter, YouTube, tienen blog y continúan invirtiendo en múltiples herramientas para acercar sus servicios. Las redes sociales producen una viralidad que permite ahorrar en la inversión en marketing. La publicidad unida al “boca-oreja” ha situado a Etece como referente del sector.

La filosofía de Etece es continuar actuando con la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los usuarios. La aparición en los medios de comunicación de un producto que en época de recesión permite a los profesionales poder trabajar y a los clientes poder ahorrar dinero, parece que resulta lo suficientemente atractivo como para poder ser rentabilizado. De hecho, Ramón Blanco considera que en un futuro cercano, los *solucionadores* estarán en distintas plataformas y todas las opiniones de los usuarios en relación a ese profesional se encontrarán en un solo sitio, además cada vez hay más personas que utilizan Internet, que tienen un nivel avanzado y confianza en las nuevas tecnologías, por lo que el modelo de negocio debería tener una demanda creciente.



6. Conclusión: clave del éxito

Etece ha conseguido que la contratación de servicios a través de Internet deje de ser un hecho aislado y se convierta en algo tan habitual y fiable como la compra de productos. Su éxito está basado en fomentar la Economía de la Participación en dos niveles: con el cliente y con el *solucionador*. En dos años de actividad Etece ha pasado de ofrecer sus servicios en Madrid a hacerlo en las principales ciudades españolas. Las claves del éxito de Etece las podemos encontrar en las ventajas que encuentran en la plataforma tanto los clientes como los *solucionadores*. El precio de las tareas lo marcan los clientes y los autónomos compiten entre ellos para conseguir el trabajo, de esta forma el cliente obtiene un ahorro económico de hasta un 35% de descuento frente al precio de mercado, puede ver las opiniones y valoraciones de otros clientes, lo que genera confianza y además tiene la garantía de que si no queda satisfecho, no paga. A los *solucionadores* Etece les ayuda a llenar huecos libres en tiempos de crisis, consiguiendo así ingresos adicionales por aquello que mejor saben hacer.



Mis Recetas



Les hacemos partícipes del proceso, deben serlo, son los protagonistas

Rebecca Rippin, Mis Recetas

1. Introducción

La inmediatez y viralidad de las redes sociales ha generado nuevos modelos de negocio asociados a las características de la web. La colaboración abierta y gratuita entre personas, que propició la aparición del software libre, ha permitido la consolidación de plataformas colaborativas como Mis Recetas, la primera red social de amigos de la cocina y la gastronomía. El creciente volumen de usuarios y la venta de servicios con un elevado valor añadido han originado espacios para compartir experiencias en red, creando un paradigma empresarial asociado a tres ejes principales: tecnología, comunidad y negocio. Dichas características son identificadas en Mis Recetas cuyo modelo, basado en la atención hacia el usuario, la ha convertido en un referente para personas que saben cocinar y para quienes desean aprender. El proyecto, apoyado en el desarrollo tecnológico Ruby on Rails, lidera el mercado de América Latina, lo que muestra su proyección internacional. Analizamos en este apartado su evolución y las claves de su éxito desde la perspectiva de la Economía de la Participación.



IMAGEN 19

Portada de Mis Recetas, <http://www.mis-recetas.org>



2. Descripción del proyecto empresarial

Mis Recetas es una comunidad internacional de amigos que publican y comparten recetas, trucos y conocimientos de cocina. La red social surgió dentro de un proyecto familiar más generalista, creado en 1999 por Rebecca Rippin y Andrés Pedreño bajo el dominio Euroresidentes.com, orientado en principio a extranjeros europeos que vivían en España. En sus inicios, facilitaba información útil para la adaptación a nuestro país (cómo matricular a tus hijos en un colegio, cómo comprar una casa, sitios bonitos para vivir, etc.). A partir de 2003 incorporó nuevas secciones, pero continuó siendo un portal de información actual en español. Conforme la web fue haciéndose cada vez más activa, los usuarios demandaron mayor protagonismo, y se crearon espacios interactivos centrados en la elaboración de recetas de cocina.

La combinación de estas secciones fue el germen de Mis-Recetas.org, un espacio virtual en español para compartir conocimientos culinarios y aprender interactuando con los autores de las propuestas. La red social se construyó desde sus inicios usando un software de código abierto (Ruby on Rails) y aprovechando el modelo de publicidad contextual de Google AdSense para financiarse, hechos que permitieron a la empresa equilibrar el coste de desarrollo y producción para conseguir rentabilidad.



Mis Recetas, con sede en Alicante, tiene un modelo de negocio basado en el usuario y su interactividad, ya que desde el planteamiento original sus fundadores entendieron la importancia de la participación de las personas en la creación y consolidación de una comunidad en torno a la cocina y la alimentación. En la actualidad se ha convertido en una red con más de 600.000 usuarios registrados, que comparten cerca de 48.000 recetas de más de 60 países. Cada publicación constituye una oportunidad de aportar comentarios y valoraciones, de hacer amigos y de mantener conversaciones a través de diferentes canales. Este engranaje de relaciones sociales constituye un factor de especial relevancia y supone una implicación emocional empresa-cliente y cliente-cliente.

Para Rebecca Rippin, consejera delegada de Cookpad Spain (en 2014 Mis Recetas se integra en el proyecto internacional de la empresa japonesa Cookpad, líder mundial en el sector), el planteamiento empresarial es la atención y servicio a los miembros de la comunidad: “los usuarios de Mis Recetas son amigos”¹⁵ y con ellos existe una relación muy cercana: “nos debemos a los usuarios y queremos que sean felices y la cocina sea divertida”, afirma. Su mercado potencial se centra en los 400 millones de hispanohablantes que hay en todo el mundo, por lo que el alcance idiomático constituye una de las ventajas del portal: “el idioma nos permite entrar en tantos mercados distintos que no dependemos del mercado español (...), lo que diversifica los riesgos”, señala Rippin. Alrededor del 70% de usuarios que acceden a la web son de México, Argentina, Colombia, Venezuela, Ecuador o la comunidad hispana de Estados Unidos. Mis Recetas constituye “una pequeña sociedad con perfiles muy diversos” que cohabitan en la web. Para minimizar los posibles riesgos que implica contar con una gran comunidad de usuarios, la empresa exige “respeto 100% a las normas de actuación y educación para mantener la fluidez de la plataforma”, una estrategia que, según explica Rebecca Rippin, se planteó de forma clara desde el inicio de su actividad.

En cuanto a las perspectivas de futuro, su crecimiento exponencial va ligado a su incorporación al proyecto de Cookpad, el sitio de cocina ejemplar de Japón. Con una integración total del equipo, que continúa gestionando el portal a través de la delegación Cookpad Spain, ambas empresas presentan sinergias comunes: “coincidimos en dar prioridad al usuario”, sostiene. En esta nueva etapa se mantiene una estrategia de mercado abierta a una integración cultural internacional y culinaria amplia.

¹⁵Entrevista en profundidad semiestructurada.



3. Estrategia de negocio basada en la participación del usuario

El papel participativo de los usuarios ha generado interés como caso de estudio en el ámbito empresarial. De una forma más teórica, hablamos de *User-Generated Content* (UGC) o “contenido generado por el usuario”, que se refiere a la información producida por cualquier persona en Internet. Dichos estudios han evolucionado hacia la búsqueda de roles más concretos del consumidor, como las motivaciones y efectos de compartir esos contenidos en redes sociales y cómo las formas en que son consumidos y compartidos influyen en la aparición y consolidación de nuevos modelos de negocio.

El planteamiento de Mis Recetas es focalizar la atención hacia el usuario que puede aportar ideas, compartir e intercambiar información a través de las diferentes plataformas y secciones. En estos espacios, los miembros de la comunidad difunden su emoción, disfrute, dudas y preguntas, creándose fuertes vínculos emocionales. Tanto es así que la red social ha organizado encuentros para aquellos *amigos* más participativos: “invitamos a las 10 usuarias más activas de España a Alicante, que es donde está la sede, e hicimos una especie de encuentro virtual con los miembros más activos de América Latina; algunas se abrazaban y lloraban, incluso al verse en la pantalla, porque entre ellas había surgido una amistad muy importante”, recuerda.

Al igual que Mis Recetas, las empresas de la Economía de la Participación, generan espacios de intercambio de contenido entre sus clientes y públicos mediante los *Social Media* para motivar emoción o entretenimiento. Dicha implicación emocional genera un valor secuencial, o *storytelling*, que radica en la narración de las características propias de estas empresas, como su carácter multiplataforma, un contenido dirigido hacia una audiencia segmentada (amantes de la cocina, en este caso), poseer una comunidad de fans y satisfacer una necesidad informativa.

El llamamiento a la participación se ha presentado como una ventaja competitiva y constituye un elemento fundamental en su modelo de negocio; dicha participación depende del propio tiempo de los miembros de la comunidad: “el ritmo de publicación es mayor o menor según las condiciones de vida de cada uno”, añade Rippin. Además, la información que se obtiene de los usuarios constituye un “*feedback* muy positivo” para la empresa, que consulta a la comunidad cuando va a incorporar algún cambio en la web: “les hacemos partícipes del proceso (...), deben serlo; es que son los protagonistas”, sentencia.



4. ¿Cómo estimular la participación?

Aprovechando las ventajas de la Red, Mis Recetas decidió realizar un diseño estratégico de canales y acciones y creó una aplicación para móvil denominada “Todas Mis Recetas”, siendo incluso número uno en la categoría “Alimentos y Bebidas” en 17 países de habla hispana en el AppleStore. A raíz del éxito de la aplicación para móvil, la empresa decidió dividir las recetas en secciones especializadas (para diabéticos, anti-colesterol, anti-cáncer, recetas para adelgazar, etc.), lo que requirió una intervención más directa por parte de la dirección. Para ello, Mis Recetas firmó un convenio con la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Alicante mediante el cual dos profesionales en materia de nutrición revisan todas las recetas aportadas por los usuarios. Esta actitud reafirma el sello de garantía de calidad empresarial.

La mecánica de compensación cobra importancia en Mis Recetas ya que la participación de los usuarios es recompensada en cualquiera de sus acciones. Así, se mantienen concursos y rankings de clasificación para “los miembros más activos de la comunidad”. Destaca el Premio 1000 recetas, un libro recetario impreso a color que reciben los usuarios que suman mil recetas, como homenaje y agradecimiento a su colaboración.

Además, cada cuatro meses se mide la participación y se envía un delantal a los usuarios más activos (Premio Club del Delantal). La empresa también elabora un calendario anual (Premio Mejores Recetas) que recopila las recetas más visitadas: “al principio publicábamos 12 recetas, una por cada mes del año, pero la participación es tan grande que en este último calendario hemos incluido 36 recetas y sus autores reciben el calendario como muestra de agradecimiento por su contribución en Mis Recetas”, apunta Rippin.

5. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

La empresa se comunica con sus públicos a través de varios canales como Facebook, Twitter, Pinterest y Google+. Como empresa nativa de la web, su potencial reside en aprovechar las potencialidades de las plataformas online para satisfacer la necesidad emocional del consumidor en su relación con la marca. Existe una información muy valiosa para las empresas que subyace del *feedback* con los usuarios y que se filtra y edita para convertir los datos en información de calidad. Al editar la información filtrada se presenta un contenido depurado que conecta con nuevos usuarios.

La web se divide en secciones diferenciadas que facilitan la participación y búsqueda por temas. Podemos encontrar en el apartado Recetas información ordenada mediante las etiquetas de entrantes, primeros y segundos platos o cocina nacional



e internacional, por ejemplo. En la pestaña Secciones, el contenido de la web se clasifica entre las novedades, recetas, tienda de productos Mis Recetas, ofertas, trucos, utensilios y libros de cocina, sitios para comer bien, amigos de Mis Recetas y un canal de vídeo con más de 2000 propuestas, que además están en YouTube bajo la marca Cocinando Vídeo.

Mis Recetas incorporó una sección de entrevistas a los grandes chefs para “presumir de la gastronomía española y abrir una ventana en el escenario internacional”. Sin embargo, la empresa identificó que las recetas de los usuarios tenían el nivel suficiente para ser mostradas, por lo que se activó un sistema de entrevistas a los usuarios más activos, creándose la comunidad audiovisual que afianza la empatía de los usuarios con la marca. Como estructura innovadora, presenta un modelo horizontal y abierto, que se ha trasladado al organigrama empresarial.

Por otra parte, la plataforma cuenta con dos *Community Care* que revisan la calidad de las recetas para que aparezcan todos los ingredientes necesarios, asegurando que las recetas son originales y filtrando comentarios de mal gusto. El usuario, además, posee mecanismos propios para la edición de las recetas.

6. Nativos digitales y alfabetización digital

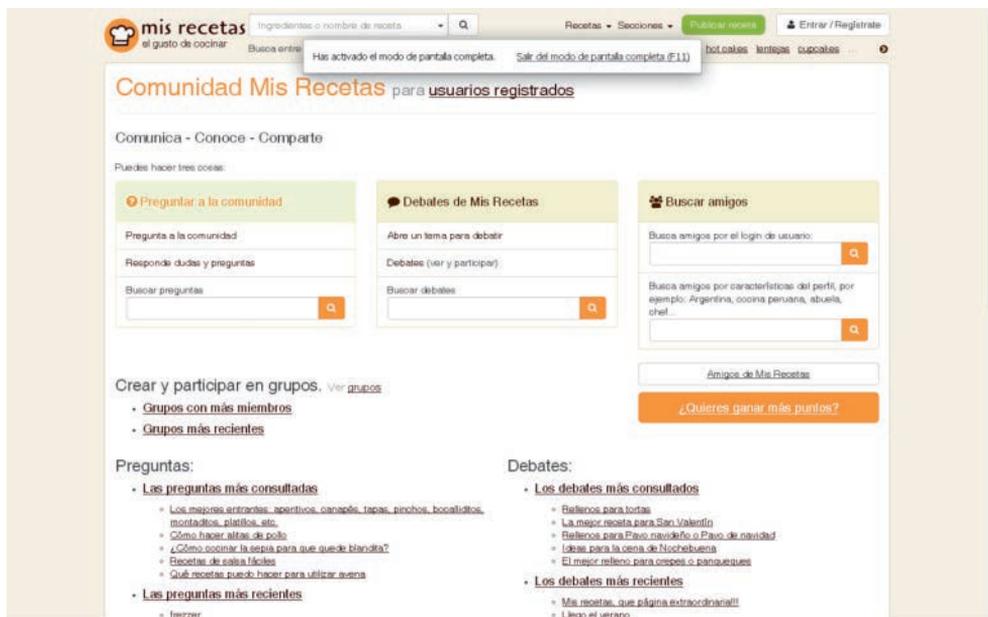
Como empresa de la Economía de la Participación, Mis Recetas posee un fuerte componente digital que permite a los usuarios intercambiar información y conocimiento. Considerado como público principal, todos sus esfuerzos se dirigen a prestar servicio a aquellas “personas a las que les gusta cocinar o que quieren aprender” a través de sus diferentes espacios y secciones y para ello, el único requisito respecto al uso de medios y tecnología necesario para participar es tener acceso a Internet

Otra de las aportaciones en su compromiso hacia las personas es constituir un factor de alfabetización digital: “muchos de nuestros usuarios casi han aprendido a utilizar Internet y las redes sociales gracias a Mis Recetas”, sostiene la consejera delegada de Cookpad Spain. En este sentido, las primeras comunidades de usuarios de Mis Recetas eran amas de casa y aunque en la actualidad continúa siendo un sector bastante amplio en la web, se van incorporando personas más jóvenes y hombres.



IMAGEN 20

Sección para la comunidad de Mis Recetas,
<http://www.mis-recetas.org/comunidad>



7. Conclusión: clave del éxito

La estrategia empresarial de Mis Recetas se ha centrado en dar prioridad a los usuarios, mostrando un total compromiso con ellos y con el proyecto. A través de acciones como dar la bienvenida a la web o potenciar un *feedback* positivo con los miembros de su comunidad para motivar la participación, la empresa se ha convertido en un lugar de referencia en el ámbito de la gastronomía. La sencillez de la web en términos de usabilidad y el potencial de los canales para el intercambio de contenidos, produce un *engagement* con sus públicos, al presentarse como proyecto “para el disfrute y entretenimiento” bajo el lema “El gusto de cocinar”, a través del cual potencia valores de creatividad y optimismo. Entre las claves de su éxito destaca su adaptación a la evolución de las plataformas de Internet y a las necesidades de un nuevo usuario, la flexibilidad para incorporar nuevas secciones o cambiar su imagen corporativa, una acertada estrategia de participación a través de diferentes canales, permitiendo una interacción total con sus públicos y un elevado carácter consultivo, que muestra un diálogo continuado con los miembros de su comunidad. En palabras de Andrés Pedreño (2009), en Mis Recetas “la sabiduría de miles de amas de casa y las técnicas profesionales de los chefs interactúan compartiendo conocimiento”.



Uolala



*Nuestra comunidad se regula gracias a la comunicación
entre la propia comunidad, que nos da ideas sobre actividades*

Marta Gimeno, Uolala

1. Introducción

Uolala es un *market place*, una plataforma digital online que permite el acceso gratuito a sus usuarios cuya finalidad es que éstos contacten con otras personas a través de sus intereses o aficiones comunes. De este modo son los propios usuarios, convertidos en organizadores, los que despiertan el interés de otros usuarios para realizar actividades conjuntas.

Aunque en la plataforma podemos encontrar una amplia variedad de actividades, todas ellas pueden dirigirse hacia dos grandes orientaciones. La primera, de carácter amateur, como puede ser organizarse para ir al cine o a pasear. La segunda, monetizar la actividad según el talento del organizador. Uolala puede definirse como una red social que pretende que un grupo de personas que conectan online puedan realizar actividades offline ya que, como plantea la cofundadora Marta Gimeno: “una red social sin conexión humana no la entendemos”.¹⁶

¹⁶Entrevista en profundidad semiestructurada.



2. Descripción del proyecto empresarial

La idea surge de una necesidad personal de los fundadores, quienes apreciaron una gran dificultad para encontrar amigos que compartiesen siempre las mismas aficiones. Uolala es una plataforma online diseñada bajo los parámetros de una red social digital con el objetivo de organizar actividades y compartir aficiones y experiencias. Uolala actúa como intermediario entre los usuarios de la red social y los organizadores de actividades para garantizar el buen funcionamiento de la comunicación entre los interesados. Así, su función es comprobar si la actividad diseñada y anunciada se ha realizado correctamente, fundamentalmente en aquellos casos en los que la actividad implica un pago para los usuarios y unos beneficios para los organizadores.

Esta plataforma es gratuita y cualquiera de sus usuarios puede organizar actividades y darlas a conocer entre otros usuarios para encontrar personas con aficiones comunes (cultura, música, idiomas, senderismo, baile). Actualmente la comunidad en España está configurada por unos treinta mil usuarios y ha sido creada por Marta Gimeno y Miquel Clariana, quienes ganaron el programa linktoStart 2010. “Todas las personas registradas en nuestra plataforma tienen libertad para proponer, gratuitamente, acti-



vidades (desde un punto de vista profesional o particular) con y sin ánimo de lucro”, recuerda Gimeno.

3. El modelo de negocio

Como ejemplo de modelo de economía participativa, el modelo de negocio de Uolala se basa en la participación de la gente para configurar su razón de ser. En sí es una red social que permite que la gente se comuniquen de forma digital para realizar actividades de interés offline. En principio, todos los usuarios pueden apuntarse a todas aquellas actividades que les resulten de interés y de momento no existe la posibilidad de que los usuarios se organicen en grupos que organicen actividades más privadas. “Actualmente, para nuestra plataforma es de vital importancia apostar por la plena abertura y transparencia en las interacciones de la comunidad, que nos aporta un *feedback* constante y de un valor incalculable para el propio desarrollo de Uolala!”, señala.

Este ejemplo de negocio nació como plataforma abierta sin tener claro cómo monetizar su actividad. Fue a partir de la conversación con los propios usuarios cuando Uolala ha ido tomando forma como negocio. Estos reivindican que la plataforma permitiese el previo pago por la realización de las actividades para garantizar así el esfuerzo de la organización y el desarrollo de las mismas. La conexión es online y muchas actividades siguen siendo gratuitas, pero el modelo de negocio se fundamenta en la monitorización de aquellas actividades que valoran el talento de los organizadores. Finalmente, la razón de ser de Uolala es coordinar las actividades encaminadas a favorecer una conexión offline entre personas que previamente no se conocían.

4. El papel de la innovación y la participación

Sin la innovación y la participación de los usuarios no se puede entender este modelo de negocio. Si entendemos que los servicios ofertados por la red social son las actividades, se hace evidente esta situación: servicios producidos por los usuarios y ofertados a los usuarios a través de un modelo de negocio que actúa como intermediario. “El papel de la comunidad es total, nosotros actuamos como conexión con otras personas, como plataforma de conexión de gente con talento. Creamos los mecanismos para que las comunidades nos cuenten información sobre las actividades creadas. Opinan sobre la experiencia del organizador. Nuestra comunidad se regula gracias a la comunicación entre la propia comunidad, que nos da ideas sobre actividades que desarrollar”, explica. Así, el modelo de negocio se hace participativo también al usuario ya que éste puede monetizar su talento pidiendo un pago a otros usuarios que deseen participar de la actividad propuesta por dicho usuario.



En este punto, Uolala actúa como intermediario revisando la calidad de las aportaciones de los usuarios y recomendando que las actividades sean comunicadas con claridad, garantizando que se entiende aquello que se propone. A su vez supervisa que las actividades no van orientadas a hacer daño moral o físico y comprueban que la actividad sea en grupo y no individual y sí lo más transparente posible, “de momento no obligamos a que el organizador ponga su foto, pero sí lo aconsejamos por el bien de que esa actividad tenga éxito porque el usuario de Uolala lo va a agradecer”. Para facilitar la búsqueda de actividades, la plataforma está organizada en sectores y desde que el usuario se registra quedan identificados cuáles son sus intereses principales. A partir de aquí, el usuario recibe información vía email de aquello por lo que ha mostrado interés. A su vez, la información se filtra por fechas, población, categoría de actividad y por palabras clave.

La innovación tecnológica es también fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que son los propios usuarios los que editan el contenido de las actividades a partir de los filtros, test y herramientas digitales dispuestas por Uolala. En este sentido, la empresa destaca que entre sus usuarios registrados encuentra un gran número de personas de 60 años que utilizan perfectamente los sistemas de pago sin ningún problema. Aunque existe un perfil tipo de usuario de redes sociales cuya edad media es de 25 años, los usuarios de Uolala muestran una fragmentación muy diversa. Aun así, el *target* más activo es el “femenino urbanita”, ya que presenta menos problemas para quedar y promueve actividades que le ayuden a desconectar.

Entre los requisitos no escritos que Uolala demanda a sus usuarios, destaca la confianza de éstos hacia las actividades. Uolala entiende que este es uno de sus principales valores añadidos que describen el negocio. Desde esta perspectiva, la empresa recibe y estudia las valoraciones de los usuarios acerca de las actividades realizadas. Sobre todo supervisa con mayor esfuerzo las de las actividades de pago online, ya que antes de activar el pago, Uolala da un margen de 4-5 días para conocer cómo se ha desarrollado todo y si ha ocurrido algo fuera de lo normal que no permitiese que la actividad se desarrollase según lo establecido para solucionar así los problemas entre usuarios y organizadores. Este sistema permite que un usuario adquiera el liderazgo de una actividad y pueda monetizar su talento.

5. La estrategia

Casi el 99% de las actividades que un usuario puede encontrar en esta plataforma están creadas por usuarios y desde Uolala les ayudan a configurarlas y a comunicarlas. A su vez, se comunican por email con otros usuarios e incentivan constantemente la participación en la valoración de las actividades, lo que ayuda notablemente a los



organizadores a mejorar y continuar con sus actividades. También se trabajan aspectos como que el usuario adquiera la confianza hacia las actividades. De este modo, “casi cada semana realizamos eventos para que un usuario que no se ha apuntado a nada adquiera confianza para empezar a hacer actividades. Por ejemplo videos de los organizadores”, apunta Gimeno.

Actualmente, el número de actividades es de unas 1500 al mes de media y junto con la variedad de opciones definen las variables que determina la estrategia de Uolala. Si bien es cierto que las actividades son propuestas por los usuarios, es labor de Uolala establecer una clasificación temática que permita encontrar con facilidad las actividades. Estratégicamente se trata de ordenar los contenidos y ayudar al usuario a organizarse y encontrar aficiones de un modo más sencillo que utilizar un buscador general como Google. Los usuarios pueden comunicarse entre ellos mediante un sistema interno de mensajería, pero sólo si se plantea como en Twitter, es decir entre usuarios que se siguen entre sí. Esto es así porque si bien en 2012 partieron con la idea de que todo el mundo es bueno y tiene buenas intenciones, el desarrollo durante este tiempo les ha enseñado que no es así, les ha mostrado que hay gente que manipula la comunicación pública, lo que les obliga a establecer sistemas que garanticen la comunicación. Este esfuerzo favorece la transparencia, la calidad y eleva la confianza de los usuarios hacia los organizadores. A su vez, permite que tanto organizadores particulares como profesionales moneticen sus actividades: “tenemos varios casos de personas que nos han escrito porque estaban en el paro y gracias a las actividades propuestas a través de Uolala se han hecho autónomas. Las empresas también tiene cabida, pero damos cabida a que cualquier persona coja el liderazgo como organizador”, subraya.

Desde Uolala coordinan “las ganas que tiene la gente de salir de casa para hacer una actividad de forma periódica y hasta ahora no sabía cómo”. Esta coordinación pasa por generar confianza y ésta, a la vez, por enseñar y fomentar al organizador a comunicar correctamente los beneficios de sus servicios. Dentro de la propia plataforma cada organizador debe construir y ganarse su imagen y reputación, que se transforman en beneficio. Las valoraciones cuantitativas, el número de seguidores y las opiniones contribuyen a esto. “La responsabilidad que tenemos es la misma que Facebook hacia sus actividades. Si no te llega el email de confirmación del pago o si no sales en la lista de registrados, tenemos que movernos enseguida, lo que ocurra durante la actividad es responsabilidad 100% del organizador. En este caso somos intermediarios, un altavoz pero no tenemos ninguna responsabilidad”, explica Gimeno.

Uolala considera a sus usuarios una gran comunidad de fans que forma parte del equipo. Sus comentarios y sugerencias se convierten en ideas que favorecen el desarrollo empresarial. Como ellos reconocen, se trata de 1500 actividades, 1500 muros de comunicación en funcionamiento que generan un volumen de correos y sugerencias



altísimo. Además actúan de forma viral generando notoriedad y confianza hacia la plataforma. Este volumen de información se convierte en parte fundamental de la agenda de tareas para mejorar y desarrollar Uolala, de modo que se convierte en una ventaja competitiva basada en la capacidad para seleccionar y filtrar correctamente el gran volumen de información generado.

IMAGEN 22

Uolala lleva más de 18.000 actividades publicadas



6. Conclusión: clave del éxito

Entre las claves que definen el buen funcionamiento de Uolala, destacan varios factores que lo diferencia de proyectos similares. En primer lugar, podemos destacar la autogestión de los contenidos de la plataforma, de manera que los usuarios ajustan la oferta a su propia demanda. Esto agiliza el proceso de diseño y ejecución de servicios y productos. Otro factor, señalado anteriormente, es el volumen y variedad de actividades propuestas. Esto permite que los usuarios que ya han utilizado la plataforma la consideren referencia para descubrir nuevas actividades. Este factor la diferencia de otras plataformas de carácter vertical o monotemáticas, como por ejemplo las deportivas.



También se ha señalado la seriedad que desde Uolala manifiestan para incrementar y favorecer la calidad de las actividades mediante la creación de mecanismos que valoren objetivamente las actividades y lo hagan público. Entre los factores, que desde Uolala consideran ventaja actual de su modelo de negocio destaca que su actividad es resultado de la investigación constante y aunque son poco tradicionales como sistema de empresa, su metodología favorece el funcionamiento horizontal e incrementa la aportación de ideas de personas que no son necesariamente responsables de una determinada sección, pero sí que repercuten sobre ésta y su buen funcionamiento. Entre los riesgos, el rápido crecimiento del negocio les hace estar muy alerta a no ser capaces de responder correctamente al conflicto entre todo lo que demandan los usuarios y las exigencias de recursos que cada demanda requiere.

Uolala ha sabido centrar e incrementar sus acciones en las ciudades con mayor población. Aunque albergan actividades en lugares remotos, saben que las agendas con mayor número de actividades están presentes en Madrid y Barcelona. Crecer en estas ciudades les permite adquirir seguridad, responsabilidad y experiencia para exportar el modelo de negocio al extranjero e ir creciendo de la mano de otros socios en ciudades importantes de Alemania, Francia y Gran Bretaña.



Fab Lab



Incentivamos a la gente a asociarse, a copiarte y mejorarte

Tomás Díez, Fab Lab

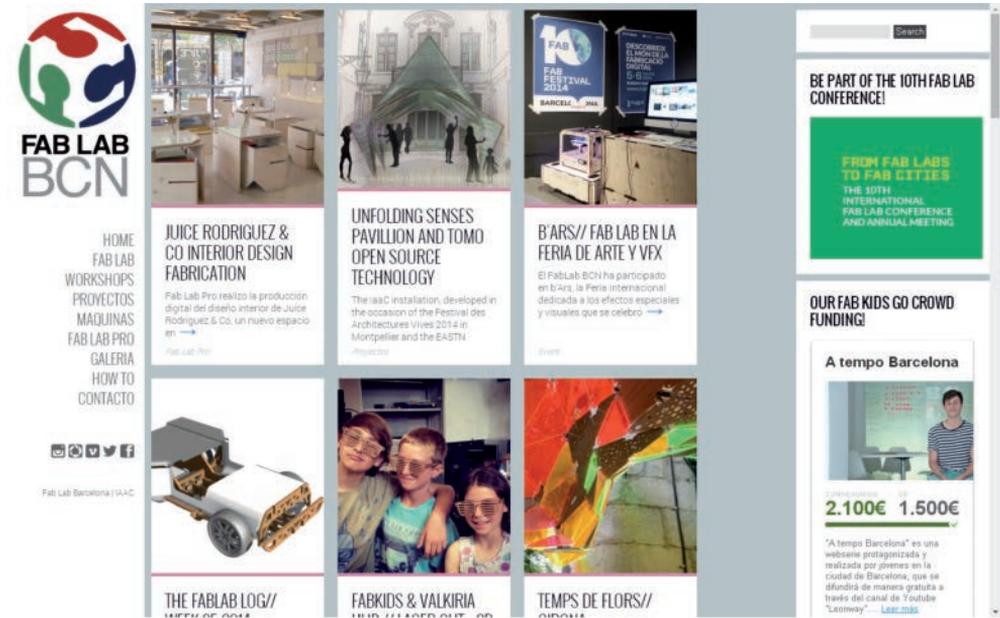
1. Introducción

El Fab Lab de Barcelona es uno de los principales laboratorios de la red mundial Fab Lab, talleres de fabricación e innovación a pequeña escala equipados con tecnologías para la fabricación de todo tipo de prototipos de objetos, herramientas y aparatos electrónicos. Estos *Fabrication Laboratory* comenzaron a principios del siglo XXI en Estados Unidos como un proyecto del Centro de Átomos y Bits del MIT. Su objetivo principal era explorar la relación entre el mundo digital y lo físico.

En la actualidad se han transformado en una red mundial de personas que investigan sobre la popularización de un nuevo modelo de producción que integra diversos aspectos del mundo profesional-industrializado de la producción de bienes con la esfera doméstica: desde el diseño a la arquitectura o el medio ambiente y, en los últimos tiempos, la medicina regenerativa, la agricultura o la fabricación de zapatos por uno mismo. Los Fab Lab están organizados en torno a una red mundial que conecta 330 laboratorios ubicados en más de 30 países. Están construyendo así una de las mayores redes de conocimiento y personas en todo el mundo. A continuación analizaremos las claves de un éxito basado en la Economía de la Participación.

IMAGEN 23

Portada de Fab Lab Barcelona, <http://www.fablabbcn.org>



2. Descripción del proyecto empresarial

El proyecto fundacional de los Fab Lab es muy simple: acercar a los ciudadanos las tecnologías digitales que le permitan ser dueño de sus producciones. Facilitarles una independencia tecnológica de las grandes corporaciones para que cada uno de nosotros seamos capaces de aportar soluciones a los problemas de nuestro entorno cotidiano. Como indica Tomás Diez, director del Fab Lab de Barcelona, la misión es “proveer a los ciudadanos de herramientas para el diseño, (...) para que la gente aprenda a fabricar y a solucionar problemas locales”.¹⁷

Pero qué es un Fab Lab. Para dar una definición sencilla podríamos acercarnos a sus principios fundacionales (los *Fab Charters*), en los cuales se indica que son una “red global de laboratorios locales, que facilitan la innovación proporcionando acceso a las herramientas de fabricación digital”, permitiendo a la gente hacer casi cualquier cosa y compartir sus proyectos con todo el mundo. Su misión, entendida como el objetivo que pretenden llevar a cabo, se centraría en democratizar el proceso de fabricación a través de la digitalización del desarrollo creativo y productivo, con la diferencia fun-

¹⁷Entrevista en profundidad semiestructurada.



damental de que ni los diseños ni los productos son finales, ya que están en constante evolución a través de esa interconexión del gran cerebro que conforman todos los Fab Lab existentes en el mundo.

Estaríamos hablando de una revisión del fenómeno cultural de comienzos del siglo XX de las Arts & Crafts, esa vuelta a la conceptualización del individuo como un ser productor capaz de superar las limitaciones impuestas por el sistema productivo actual; apto para crear cualquier producto u objeto desde su propia casa; aunando la pasión propia de un proyecto personal con la facilidad que aportan las nuevas tecnologías para compartir dicho esfuerzo con todo el mundo; Pero, por otro lado, nos encontraríamos con un cambio radical en la actual estructura del modelo económico nacido de la Revolución Industrial. Pasaríamos a una producción de objetos de forma individual y personalizada. Un cambio con unas implicaciones en el modelo económico tan significativas que hasta el Presidente Obama, cuando llegó a la Casa Blanca, encargó la apertura de 4000 Fab Lab en EEUU, en un intento por restarle potencial productivo al gigante chino.

El germen de estos *Fabrication Laboratories* lo encontramos en el Center for Bits and Atoms (CBA) del MIT de Massachusetts. En el año 2004 Neil Gershenfield, director del CBA, y su equipo empezaron a investigar sobre la relación entre la información y su representación física. De forma más concreta, cómo crear máquinas que facilitaran el trasvase de una idea desde su concepción digital hasta su manifestación física en un producto, todo ello facilitado por la interconexión de los proyectos en código abierto de una forma colaborativa. En la actualidad esta idea se ha replicado en 330 Fab Lab repartidos en más de 30 países. El Fab Lab de Barcelona se creó en 2007, bajo el auspicio del Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña (IAAC), y desde entonces se ha convertido en un *partner* estratégico para el desarrollo de esta filosofía colaborativa. Hasta tal punto que el último Congreso Internacional de Fab Lab (Fab10) se ha realizado en esta sede.

La visión de futuro de este proyecto se focaliza en la aplicación de estas tecnologías de fabricación a objetos más cercanos y relacionados con la generación de materiales inteligentes que se puedan aplicar tanto a la construcción como a la comida o a la medicina. En suma, que seamos capaces de crear prótesis a partir de escaneados de modelos reales de los pacientes o imprimir alimentos; O, como comenta Tomás Díez, que “los materiales sean inteligentes, biodegradables y guarden una relación con la naturaleza mucho más responsable”.

La forma de trabajar en el Fab Lab de Barcelona, y por extensión en todos los Fab Lab existentes, se centra en una serie de valores muy concretos: *glocalización*, sostenibilidad, participación abierta y *do it yourself* DIY. Tomás Díez señala que pretenden crear un espacio en donde se encuentren máquinas y personas para hacer casi cualquier cosa que tenga un impacto local tan importante que posibilite transformar la realidad inmediata.



Que, al mismo tiempo, cada proyecto pueda interconectarse con ese cerebro mundial que son los 330 Fab Lab y estas soluciones puedan replicarse y poner en práctica en otras comunidades locales del resto del mundo. Pasar así de lo local a lo global y vuelta a lo local. Podemos ver, por tanto, que la participación activa, el poner a disposición de los demás todo el *know how*, es otro elemento vertebrador de este programa. Así, se ayuda a que las personas se relacionen de una forma diferente con la tecnología y entre sí mismas. Prueba de ello es el *crowdfunding* o el *opensource*, que han reformulado los modelos tradicionales de negocio y del que se han aprovechado los Fab Lab.

La sostenibilidad es otro de los elementos fundamentales de este proyecto. Sostenibilidad entendida, desde la óptica consumista actual, no solo como una reducción del consumo exacerbado, sino como una maximización del mismo siendo más efectivos, autosuficientes y responsables con los recursos que estamos utilizando: “de lo que hablamos es de la capacidad de hacer una producción responsable”, subraya Díez; Y por último, esa idea de hacer uno mismo el producto. No sólo idearlo, sino concretarlo en algo tangible y físico. Tomás Díez matiza y evoluciona este concepto indicando que puedes hacer las cosas tú solo “en tu casa o tu garaje pero a mí me gusta más el *Do It Together* o el *Do It With Others*, que es lo que ofrece Fab Lab. Puede que tenga sentido hacer cositas en tu casa en una impresora 3D pero con esto no te puedes hacer el mueble de la mesa del comedor. En un Fab Lab, sí. Además en tu casa no vas a aprender muchas cosas que puedes aprender de otros en lugares más sociables, como un Fab Lab, y eso marca la diferencia”, recuerda.

El modelo de negocio del Fab Lab empezó, en palabras de Tomás Díez, como una gran inversión. En ese sentido, era y es difícil medir sus resultados, pues ese espíritu de innovación constante que pretenden alcanzar no se puede medir con los parámetros de la ortodoxia del modelo económico clásico; Es decir, los primeros tres años no fueron rentables económicamente porque “no se conocía el proyecto y ahora hay rentabilidad que se reinvierte porque el IAAC es una fundación privada”. Así que el valor diferencial que aporta un proyecto como el Fab Lab va más allá del mero retorno económico de la inversión: “no es un negocio pero puede generar negocios alrededor de él. Y esta idea de tener un acelerador de *hardware* que permita que proyectos pasen de prototipos a negocio, para mí es el valor más interesante”. En consecuencia, el principal riesgo de este modelo es medir cual es el éxito, cuándo lo han alcanzado. “¿Con qué parámetros mides la innovación o este nuevo mundo cuando estás creando algo? ¿Cómo lo mides?”, remarca Díez.

El Fab Lab de Barcelona se presenta como un servicio de asistencia operativo, educativo, técnico y logístico tanto para empresas como para profesionales y ciudadanos. De forma más específica, podemos apuntar que el *core business* actual es la educación, principalmente por el punto en el que se encuentra el proyecto; junto a



ésta los servicios, que se están convirtiendo cada vez más en uno de los aspectos más importantes y la generación de empresas, una idea que está naciendo. Estos apartados están estructurados en tres áreas: FAB ACADEMIA, FAB LAB PRO y FAB LAB KIDS. El primero de ellos se traduce en la realización de cursos de formación para profesionales y talleres intensivos de fines de semana para introducir a los usuarios en programas avanzados de diseño (*Rhinoceros, RhinoCam, Arduino, Makerware...*) y todas las técnicas de diseño y fabricación de productos finales con las tecnologías que ofrece un Fab Lab. Estos talleres están dirigidos a todas aquellas personas con y sin experiencia previa, apasionados por la creación de sus propios productos, de tal forma que cubren el espectro total de sus principales públicos objetivo: profesionales y aficionados. El FAB LAB PRO, por su parte, desarrolla el propósito original para el que fueron creados estos laboratorios: suministrar unas herramientas digitales avanzadas para que los usuarios puedan traducir sus ideas en prototipos reales.

Ofrecen servicios tanto de fabricación y producción (desde el corte de piezas para maquetas y prototipos, la impresión de modelos en tres dimensiones, el grabado en diferentes materiales, el fresado de espumas, maderas y plástico, hasta el alquiler de máquinas y equipos); como de consultoría y asesoría especializada para la puesta en marcha de proyectos arquitectónicos o interactivos. Y con la última rama, FAB LAB KIDS, quieren abrir ese espíritu de innovación, creatividad y capacidad de autoproducción al mundo de los niños. Tal y como indican en su página web, “fablab kids es un laboratorio de creación que favorece el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y la imaginación de niños y jóvenes. Es un lugar donde se estimula el pensamiento y se produce innovación, un espacio donde se realizan actividades educativas y lúdicas dirigidas a niñas y niños de edades comprendidas entre los 10 y 16 años, enfocadas al diseño y a la fabricación digital”. Pretenden así “potenciar el pensamiento reflexivo, analítico y crítico”, desarrollando un programa de alfabetización tecnológica en el que estos públicos pasen de meros consumidores pasivos y compulsivos de tecnología a creadores de sus propios objetos inteligentes. En suma, “el club de los inventores está listo para estimular los pequeños talentos”.

Los proyectos desarrollados en el Fab Lab son de muy diferente naturaleza, abarcando desde la investigación más pura hasta productos más relacionados con el hábito cotidiano. Los primeros están directamente conectados con la investigación que desarrolla el Máster de Arquitectura del IAAC, en el cual se apoya directamente el Fab Lab. Por ejemplo, Tomás Díez destaca las máquinas para poder imprimir en hormigón o para imprimir edificaciones directamente; o la exploración con diferentes materiales buscando la sostenibilidad. Dentro de estos planes resalta el Fab Clay, consistente en la utilización de arcilla y otros materiales naturales para facilitar la impresión en 3D. Existen otros planes a menor escala pero que han tenido gran relevancia mediática, como el Hiperhábitat que hicieron para la Bienal de Venecia en 2008, consistente en una vivienda para jóvenes con espacios compartidos, fabricada con metacrilato y conectada con redes



y sistemas urbanos; o la Fab Lab House, con la que consiguieron el Premio del Público en el Solar Decathlon Europe 2010, una competición universitaria internacional para impulsar la investigación en el desarrollo de viviendas eficientes. Y otro más que está en fase de implementación y con un recorrido de futuro bastante interesante: Smart Citizen, una red ciudadana, distribuida y abierta de sensores para que la gente pueda producir datos acerca de las condiciones ambientales de su calle o de su plaza y compartirlos. Este último se ha financiado a través de un programa de *crowdfunding*, superando la meta de la campaña y convirtiéndose en un programa con vida propia.

3. El papel central de la participación

Tal y como hemos desgranado en el apartado anterior, el núcleo fundamental de un Fab Lab es la participación abierta a todo tipo de personal interesado en los proyectos que se llevan a cabo en estas organizaciones. Un *open source* facilitado por la interconexión de todos los laboratorios del mundo a través de las TIC.

Esta participación proactiva se ha traducido en una doble vertiente, la global y la local. La perspectiva global parte de la propia conceptualización de la Web 2.0, filosofía fundamental para la interconexión de los proyectos vinculados a cada uno de los laboratorios existentes en las distintas localizaciones del globo. Debemos recordar que este concepto ha consistido, básicamente, en redefinir el papel de los protagonistas del proceso comunicativo; una superación de los roles clásicos de emisor y receptor para transformar a los últimos de meros consumidores a activos productores. O en una terminología más cercana, en *prosumers*, mezcla de su perfil de productor y, al mismo tiempo, consumidor de información. En este contexto, el significado de participación del usuario ha mutado hacia una nueva dimensión en la que convergen las organizaciones, la tecnología, el contenido y las propias personas. Y los Fab Lab hacen uso de esta nueva situación para hacer público y expansivo todo el *background* de conocimiento que generan con sus proyectos. Como señalaba Tomás Díez en una entrevista para Yorokobu en 2011, “tanto el software como el hardware es de código abierto (...). La red de Fab Labs investiga en abierto. Nos conectamos a la red para investigar juntos”. Para que el todo, podríamos añadir, supere con creces a la suma de las partes.

En el aspecto local, Tomás Díez apunta la evolución que está produciéndose en el Fab Lab de Barcelona, pasando a convertirse en un servicio público; una especie de biblioteca o centro social al que acuden los ciudadanos para aprender a fabricar y solucionar problemas locales. Por ejemplo, a poner en común las ideas para elaborar el mobiliario urbano de su barrio o los asientos que quieren tener en los parques de la ciudad. Este movimiento, gracias al estrecho vínculo que posee el Fab Lab de Barcelona con el ayuntamiento de la ciudad condal, se ha traducido en una nueva etapa en su desarrollo a partir de la idea-proyecto Smart Cities o



Fab City. Este proyecto pretende dotar de Fab Lab a todos los barrios de Barcelona para que sirvan de plataforma donde la gente cree sus propias herramientas, se forme, innove y emprenda, porque “nuestro modelo de consumo actual, basado en la producción en serie, es insostenible”, explica Díez. Al principio de este programa detectaron que la mayoría de las personas tenían una imagen de la tecnología aplicada en las ciudades muy centrada en su vertiente de ocio, de simples *gadgets* tecnológicos para usuarios vinculados a estos hobbies. Pero no las conceptualizaban como herramientas con capacidad para transformar su entorno social más cercano. Así que decidieron dar un nuevo giro: ceder el conocimiento generado por el Fab Lab al propio ayuntamiento, para que este germen se convirtiera en una política pública. Y, en paralelo, abrir nuevos laboratorios en la ciudad para que las personas pudieran volver a ser productivas y tuvieran acceso a los medios para hacerlo. Un *open source* no virtual y local abierto a todos los ciudadanos.

De una forma más accesible podríamos definir el papel de la participación de los usuarios como central en todo el trabajo de un Fab Lab. La participación se inicia “desde que nos envían el archivo y lo fabricamos hasta las personas que hacen un taller para aprender a fabricar o programar”, como ratifica Díez. Así, el Fab Lab se convierte en un medio, una herramienta en manos de los usuarios, sean profesionales o aficionados, para facilitarles el desarrollo de su agenda. “Esta agenda es el proyecto que quiere hacer o la necesidad que tiene y nosotros facilitamos ese proceso. El usuario es el que manda”, apunta. Una estrategia empresarial focalizada exclusivamente en el usuario puesto que “mientras mejoren ellos, nos hacen mejor a nosotros también porque esa competencia demuestra que algo en lo que creemos está llegando a la sociedad de la manera que lo visionábamos”, añade Díez.

4. **Cómo se estimula la participación**

La estimulación de la participación podríamos definirla como una política de ‘puertas abiertas’ y ‘transparencia total’. En suma, conseguir que la gente se sienta parte del proyecto, pues “cuando haces tu primera casa, cuando fabricas lo que diseñas” es cuando realmente te involucras y llegas a ese nivel emocional en el cual no consideras a los demás como ajenos a ti, sino como parte de la solución del problema planteado. De hecho, Tomás Díez remarca con claridad que la promoción de esos momentos de empatía “es lo bonito y es lo que provoca que la gente lo adopte como una manera casi de vivir. La gente empieza a generar una pasión en torno a la sede”, añade.

En ese sentido, la recompensa fundamental de la participación sería conocer a gente interesada (apasionada) con la misma idea, negocio o iniciativa que tú. Por eso, uno de los elementos fundamentales que han introducido en este proceso de participación es la desmitificación del copiar y mejorar. “Incentivamos a la gente a asociarse, a copiarte



y mejorarte” y a que exporten sus trabajos cuando vuelven a sus países o localidades de residencia, señala Díez. No tienen miedo a la copia porque a través de ella el producto está en constante evolución y mejora con las aportaciones de todos los usuarios. Una mezcla de emprendimiento, innovación, colaboración y participación abierta en todos los proyectos para conseguir un proceso de calidad y mejora total constante. “Cada año, cada reunión de Fab Lab es un reflejo de eso: gente que se juntó en un país del mundo y son parte del otro. Comparten una misma filosofía. Se sienten parte de una red mundial donde se produce una implicación emocional, intelectual y profunda”, subraya. Esta filosofía de trabajo participativo condiciona claramente la forma en que los usuarios presentan sus proyectos. Sienten que forman parte de algo auténtico, y que pueden promoverlo fuera de este espacio físico. En consecuencia, se genera un perfil de usuario que se mantiene implicado con el Fab Lab a través de un compromiso total.

5. Cómo se filtra la participación

El sistema establecido para filtrar todos los proyectos presentados por los usuarios es simple, a la vez que “radical”, en palabras de Díez. Todo proyecto es sometido a la prueba del *crowdfunding* para comprobar si de verdad tiene valor, si de verdad aporta algo diferencial, ya no solo al espíritu del Fab Lab, sino también a la sociedad. Esta fase muestra si el proyecto tiene interés para la sociedad en forma de *crowdfunding*.

No obstante, todos los trabajos incubados en este laboratorio pasan por un proceso inicial de edición y asesoramiento con el fin de solventar los problemas iniciales con los que todo programa se puede encontrar. Por otro lado, intentan no poner ningún límite a la creatividad más allá de los específicos fundacionales de la sostenibilidad, que los proyectos sean en código abierto y que todas las personas puedan copiar y mejorar con las aportaciones de los demás. “Parece que las personas quieren cosas de este tipo: herramientas que estén en código abierto que les permitan hacer bien a la sociedad”, concluye Díez.

La diferencia con la competencia, sobre todo en el sector de la fabricación digital, es que el compromiso que asume el público es más profundo, más lúdico y divertido, lo cual permite una mayor compenetración de ambas partes.

6. Alfabetización digital

Al inicio de este trabajo definíamos alfabetización mediática como “la capacidad de acceder a los medios de comunicación, comprender y evaluar con criterio diversos aspectos



de los mismos y de sus contenidos".¹⁸ Este principio, esencial para la configuración de la Economía de la Participación, se cumple en la organización analizada a partir de una doble premisa. La primera es la posibilidad que tiene cualquier ciudadano de acceder a las instalaciones, aplicaciones y servicios digitales, tanto en la fase productiva como en la educativa. Y la segunda, más interesante para nosotros por el potencial de proyección en el futuro que tiene, es la desarrollada a través del programa FAB LAB KIDS.

Como adelantamos con anterioridad, éste es un plan de Fab Lab centrado en los niños y pensado para ayudar a potenciar sus capacidades creativas en torno a temas como el consumo energético, la autosuficiencia, el aprovechamiento de los recursos, la abolición del hiperconsumo, la ecología o la sostenibilidad, entre otros.

Es cierto que hoy en día, los niños ya utilizan a diario las tecnologías. Pero lo suelen hacer sin plantearse ningún pensamiento crítico hacia su uso y consumo, ignorando todos los parámetros de composición que hay detrás de ellas. Así que, como señalan en la página web de FAB LAB KIDS, ellos intentan "sensibilizar a los niños y jóvenes en estos temas y planteamos proyectos de innovación que puedan mejorar el futuro".

7. Retos de futuro

Las perspectivas de futuro parten de un posicionamiento inicial bastante positivo, puesto que el proyecto inicial empieza a generar resultados, tanto en el ámbito más vinculado a su objetivo inicial de alfabetización digital como en el comunicacional-mediático. El reto fundamental para el presente más inmediato es, en palabras de Tomás Díez, "poder escalar este proyecto a nivel ciudad que es lo que estamos haciendo con el ayuntamiento de Barcelona y el gran reto es hacer que funcione de una manera coherente". En este sentido, pretenden conseguir que la filosofía de un laboratorio de fabricación abierto a todo el mundo e interconectado con otros entornos similares en el resto del mundo no se ahogue dentro del aparato burocrático de la administración pública, sino que ésta se contagie de la forma de hacer del Fab Lab. Y, al mismo tiempo, generar mecanismos y protocolos para que estas ideas y proyectos que se generan en su interior tengan salida al usuario final y se conviertan cada vez más en cosas que la gente puede usar cada día.

A largo plazo, proyectan llevar esta investigación a otro nivel generando materiales inteligentes más eficientes, más efectivos y más sostenibles. Intentan cambiar la cultura del

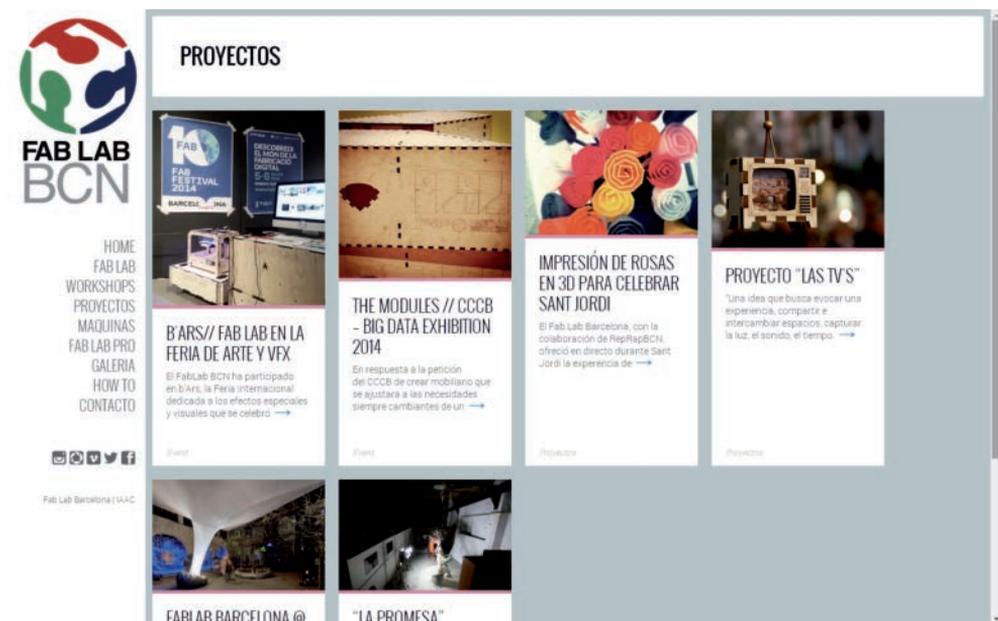
¹⁸Recomendación 2009/625/CE de la Comisión Europea, de 20 de agosto de 2009, sobre la alfabetización mediática en el entorno digital para una industria audiovisual y de contenidos más competitiva y una sociedad del conocimiento incluyente.



consumo actual, basado en el *usar y tirar*, por otra en la que se respeten los ciclos de vida de los productos y se les busquen otras vidas más efectivas y duraderas. “El gran reto es hacer que estos Fab Lab entren también dentro de esta dinámica de autosuficiencia y acorde a la necesidad del usuario, mecanismos cada vez más accesibles”, apuntilla Díez.

IMAGEN 24

Sección de proyectos de Fab Lab,
<http://www.fablabbcn.org/category/proyectos-2>



8. Conclusión: clave del éxito

Como podemos observar, el éxito del Fab Lab de Barcelona, dentro de esta dinámica de la Economía de la Participación que estamos estudiando, se ha centrado en dos aspectos fundamentales: alfabetización digital y participación activa. Han sido capaces de dar al usuario el poder de alterar su realidad cotidiana a través de un proceso de alfabetización digital y la colaboración de los demás mediante un proceso de participación activa mediada por las nuevas tecnologías. Los usuarios pueden desarrollar los proyectos que quieren a través de la intercesión educativa, de asesoría y tecnológica del Fab Lab. Pueden aprovecharse del conocimiento generado en esta red mundial de laboratorios. Y, al mismo tiempo, están empujados a copiar y perfeccionar a los demás en este proceso de mejora continua al que someten a todos sus programas.



Los puntos débiles siempre son oportunidades de mejorar

Lluís Dalmau, Guifi.net

1. Introducción

Guifi.net es un proyecto tecnosocial nacido en Cataluña en 2004, consistente en una red de telecomunicaciones libre, abierta, de banda ancha y neutral que aporta prestaciones de alto nivel y bajo coste a los usuarios participantes. Está vertebrada a partir de un acuerdo de interconexión (Licencia Procomún) en el que cada participante, al adherirse, extiende la red y obtiene conectividad. Una configuración principal que parte de una red de nodos públicos, colaborativos y abiertos, a partir de los cuales pretenden mejorar e incrementar el acceso a Internet para todos. Es en este sentido, el acuerdo de la participación de los usuarios es su garantía de interconexión, a partir de la cual se genera lo que podríamos denominar una Economía de la Participación.

IMAGEN 25

Portada de Guifi.net, <https://guifi.net>



2. Descripción del proyecto empresarial

Guifi.net es una red ciudadana libre, abierta y neutral que nació a principios de 2004 y que en la actualidad cuenta con más de 25.000 nodos enlazados a partir de un acuerdo de interconexión o Licencia Procomún, donde son las propias usuarias las que desarrollan y tienen la propiedad de la red. Son estas mismas las que proporcionan servidores, servicios y contenidos a la iniciativa, quedando fuera del control gubernamental las comunicaciones y archivos que en ellos se comparten. Así cada usuario comparte una serie de elementos para favorecer la extensión de la conexión, con el objetivo de conseguir un ahorro económico y un enlace de calidad por el uso de tecnologías avanzadas.

“La idea surge en el año 2004”, nos comenta Lluís Dalmau,¹⁹ secretario de la Fundación Guifi.net. “Cuando ya se había visto que en otras zonas se estaban creando redes de comunicación mediante radioenlace: San Francisco, Nueva York, Barcelona... casi en cualquier parte había diferentes usuarios, más o menos relacionadas con las comunicaciones y la informática, que decidían unir sus casas entre ellos mediante antenas

¹⁹Entrevista en profundidad semiestructurada.



colocadas en sus tejados y crear una alternativa a las redes tradicionales”. A partir de aquí, en el año 2004 un grupo de usuarios de diferentes comarcas del sur de la provincia de Barcelona se unieron para discutir cómo se podía realizar esto en las zonas en las que vivían. Y hacerlo de forma que no tuviese una ubicación geográfica concreta para facilitar la posibilidad de que cualquier persona con pocos conocimientos de informática pudiese configurar sus equipos y unirse a la red.

Esta filosofía de red abierta para todos tiene su origen en los llamados movimientos por la cultura libre o *copyleft*, ideología construida en torno a una conceptualización en la que la ética, la libertad, el trabajo colaborativo y la apertura, tanto de los proyectos producidos como de los agentes implicados, son principios fundamentales de funcionamiento. Esto ha fraguado en que Guifi.net pueda considerarse como la red de redes ciudadanas más grande del mundo: más de 25.000 nodos activos y casi 30.000 enlaces que superan los 46.000 kilómetros de enlaces totales. Pero esta iniciativa no sólo puede reducirse a este proyecto colaborativo, sino que además tiene derivaciones en el bien común y en proyectos de investigación centrados en el uso de las tecnologías de las telecomunicaciones adaptadas a las finalidades que son propias de una red abierta. En concreto, Lluís Dalmau especifica que en este proyecto “estamos desarrollando una parte del bien común, entendida como la construcción de infraestructuras de telecomunicaciones consideradas como bien común”.

Guifi.net no es una empresa, entendida como una entidad con ánimo de lucro. Está constituida como una fundación, “y es muy importante el hecho de que sea una fundación porque es uno de los engranajes principales para que el modelo esté funcionando”, señala Dalmau. Las empresas de telecomunicaciones privadas sólo invierten en aquellas zonas en las que puedan obtener una rentabilidad económica. En consecuencia, localidades alejadas de los núcleos urbanos o situadas en una orografía complicada han tenido siempre problemas para conectarse a las redes de telecomunicaciones. En consecuencia, el modelo de desarrollo de las redes de comunicación en España se ha llevado a cabo de manera vertical y descendente: organizaciones privadas daban servicio al usuario-grupo de usuarios basándose exclusivamente en la rentabilidad de la inversión, sin tener en cuenta la accesibilidad pública y abierta a todos los ciudadanos (el bien común). En este entorno, Lluís Dalmau afirma que “la red Guifi.net está formada a partir del crecimiento de abajo hacia arriba en la construcción de infraestructuras de telecomunicaciones”. Son los propios participantes los que crean las instalaciones mediante radio-enlaces, fibra óptica o cualquier otra tecnología disponible.

De este modo, la Fundación Privada para Red Abierta, Libre y Neutral Guifi.net ha conseguido ser Premio Nacional de Telecomunicaciones de la Generalitat de Catalunya, premio al proyecto asociativo más innovador, por “ser un proyecto pionero en las nuevas formas de participación”, por ser un proyecto, “que más allá de ofrecer Internet



gratuitamente, ofrece recursos a la comunidad y conecta con el mundo rural”, y por acercar a los jóvenes las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, del Consell Nacional de Joventut de Catalunya. También han obtenido el Premio Vilaweb como impulsora de la red ciudadana abierta y ha sido finalista al Premio IGC Ciudad del Conocimiento del Internet Global Congress 2007, centrado en el reconocimiento público de las mejores iniciativas (ideas, proyectos, investigaciones) centradas en el uso social de las nuevas tecnologías digitales de la información, la comunicación y el conocimiento. Por último, la Unión Europea, en la conferencia ICT 2008, escogió Guifi.net como miembro de la European Network of Living Labs. En este modelo nos encontramos con una gran variedad de usuarios que podríamos resumir, tal y como se detalla en la web de Guifi.net, en tres actores principales:

1. Usuarios particulares, como estudiantes, familiares o vecinos que quieren tener acceso a Internet a un precio reducido o que desean compartir los gastos de su conexión. Tanto los que tienen residencia en núcleos urbanos con acceso a las redes privadas como los que viven en localidades donde las operadoras tradicionales no llegan. Incluso clientes que quieren gestionar remotamente los contenidos de otros ordenadores.
2. Asociaciones y empresas. En este grupo se encuentran todas aquellas organizaciones que, como los usuarios particulares, quieran aprovecharse de las ventajas de conexión a una red accesible para todos los usuarios. Estaríamos hablando de servicios para unir varias sedes con un ancho de banda simétrico y a un precio razonable; video-vigilancia de las instalaciones; gestión remota de los sistemas productivos; creación de copias de seguridad de los datos (*cloud computing*), etc.
3. Administraciones. Numerosas corporaciones municipales no tienen capacidad de negociación con las operadoras tradicionales de telecomunicaciones. Encuentran así limitado su acceso a las redes de banda ancha de comunicación. Es en estos casos en los que Guifi.net cubre este servicio de bien público, proveyendo a estas administraciones, y a sus ciudadanos, del acceso a Internet a un precio razonable. Por ejemplo, siete ayuntamientos de la comarca de La Garrocha (Gerona) desplegaron la red de Guifi.net para llevar la banda ancha a las masías dispersas por el territorio.

En cuanto a los riesgos de esta iniciativa podríamos vincularlos a los siguientes tres aspectos: depender mucho de las administraciones públicas, conseguir encadenar las cosas y depender del tiempo y disponibilidad del voluntariado. Lluís Dalmau sintetiza el primer problema de la siguiente manera: “Si vinculamos el proyecto en una zona a que la administración pública entienda el modelo, difícilmente producirá nada porque hay unos hábitos y unas formas... Las telecomunicaciones en nuestro país se han hecho



toda la vida de esta forma y por lo tanto es una línea a seguir marcada por las operadoras”, una línea en suma que limita el campo de visión de las administraciones públicas. Es casi un monopolio que dificulta la existencia de modelos alternativos y diferentes como el de Guifi.net. Los intereses comerciales y empresariales cierran este campo.

El segundo problema centra su polo de atención en la necesaria concatenación de acciones para poder desarrollar este modelo de red participativa. “Si queremos crear un proyecto y nos encallamos en el primer escalón, el proyecto no se llevará a cabo. Debemos ser multitarea y por tanto desarrollar un proyecto que no esté condicionado a que se cumplan unas condiciones anteriores”, expresa Dalmau. Pero al ser un modelo de crecimiento vertical ascendente y totalmente participativo este obstáculo se puede superar puesto que se cuentan con muchas posibilidades de encontrar diferentes caminos para solucionar los obstáculos.

En cuanto a la disponibilidad de tiempo por parte del voluntariado, es la cuestión más peliaguda. Las disponibilidades de las personas cambian con el tiempo: familia, aficiones, trabajo... toda una serie de factores pueden hacer que personas totalmente involucradas en el proyecto tengan que dar un paso atrás en su relación con el mismo. Dalmau lo tiene claro: “esto ha sido un problema de ancho de banda, pero de ancho de banda de las personas que no tenemos la capacidad suficiente para atender a todas las peticiones. Creemos que esto podremos solucionarlo con herramientas que nos permitan gestionar todo este caudal de información. Y a partir de aquí con personas que se encarguen de las diferentes tareas, ya sean voluntarios o profesionales que puedan ayudar a que la respuesta sea mucho más eficaz”. Al respecto, termina concluyendo que “los puntos débiles siempre son oportunidades de mejorar”.

De esta forma el futuro se les presenta con retos apasionantes. El principal de ellos es perpetuar el crecimiento de la red abierta y neutral, llegando a alcanzar una madurez que lleve a los usuarios al autoconsumo. Que lo que ha nacido como un proyecto ciudadano siga expandiéndose. Para ello, el principal objetivo es difundir mejor el modelo. El crecimiento exponencial de la red ha generado la imposibilidad de continuar con las actividades de difusión. Por otro lado, han detectado que muchos de los beneficiarios de los nodos involucrados no tienen conciencia de la existencia del resto de usuarios. Por lo tanto es un reto muy importante gestionar esta comunidad. Están trabajando en mecanismos más ágiles y sencillos para recepcionar las peticiones de proyectos, para que los participantes puedan localizar los actores potenciales de forma más efectiva y dar así una respuesta más rápida a estas peticiones. Para ello el modelo de red tendrá que continuar creciendo; serán modelos híbridos donde haya conexiones con fibra óptica (que es lo establecido por la UE, con conexiones de un mínimo de 100 Mb.) y más enlaces de radiofrecuencia repartidos por todo el territorio.



3. ¿Cómo estimular la participación?

El mecanismo sustancial a partir del cual animar e impulsar la participación parte del objetivo fundacional del proyecto: que todo el mundo esté conectado a servicios de telecomunicaciones y que lo hagan en redes comunes. Es esa búsqueda del bien común la que espolea la participación de los usuarios. El *boca-oreja* sirve como cadena de transmisión de las ventajas que aporta el modelo. Como nos apunta Dalmau, “sin los usuarios el desarrollo de la red es imposible. Nuestra idea es que siempre tiene que haber algunas personas que tiren del carro. Que empiecen a difundirlo, desarrollarlo y potenciarlo en sus zonas. Por ejemplo, en la zona de Castellón de la Plana está la Universidad Jaime I y desde la universidad se ha popularizado el modelo. Son los propios usuarios de la universidad los que van por los pueblos del entorno y difunden la idea. Lanzan una chispa en su zona que provoca la ignición. Y esto mismo está pasando en todas las zonas en las que hay un crecimiento de la red. Por tanto la participación es un elemento esencial, clave para tirar para adelante”, explica.

Todo ello vinculado a un servicio de calidad en el que el ahorro económico, en comparación con las ofertas privadas, sirve también como acicate. Así, los usuarios constituyen una red de telecomunicaciones ciudadana. Una red que es parte de todos. Una red en la que los propios consumidores pueden conseguir acceder a servicios de telecomunicaciones que no tendrían de otra manera. Por ejemplo, anchos de banda suficientemente altos para dar servicio a hospitales.

Tampoco hace falta ser un experto en telecomunicaciones o un friki de la tecnología para involucrarse en este proyecto. Y esta es otra de las ventajas que permiten difundirlo con mayor profusión y estimular la participación: la versatilidad de la aportación de los miembros. Los usuarios pueden colaborar en este proyecto desde distintos y complementarios puntos de acceso: creando red, aportando conocimiento o donando dinero.

La primera opción se centra en participar de forma directa en la configuración y extensión de la red, ya sea montando los nodos o las interconexiones, cediendo un espacio para la colocación de las infraestructuras tecnológicas o abriendo las redes comerciales contratadas o propias al resto de la comunidad. La segunda es de una implicación más teórico-práctica, puesto que gravita en torno al *know how* de los usuarios para el desarrollo de aplicaciones, la administración de redes o cualquier otra área que contribuya a ampliar la red. En este ámbito, hemos de remarcar lo indicado en la web de la entidad, cuando nos apunta que “Guifi.net es sobre todo un proyecto (...) con muchas derivadas sociales, políticas, económicas y territoriales que merecen ser gestionadas y promovidas. Regulación y derecho en telecomunicaciones, marketing social y relaciones públicas, comunicación y prensa, *community manage-*



ment, networking, investigación social de las TIC, análisis de modelos económicos de despliegue de infraestructuras, geografía humana, usos sociales y económicos de las infraestructuras de telecomunicaciones; especialistas en fondos europeos y fondos de investigación e innovación, en captación de fondos; documentación y traducción de las webs y documentos... y un largo etcétera”.

Por tanto, están abiertos a cualquier tipo de convenio de cooperación educativa (prácticas, becas, investigaciones multidisciplinares, etc.) o programa de investigación profesional aplicada, ya sea dentro del ámbito público o privado. Y la tercera es la más pragmática y sencilla de todas puesto que se limita a una relación monetaria franca, entregando dinero al proyecto, bien a la fundación o a alguno de los grupos locales del mismo. Como nos señala Dalmau, “ahora se ha puesto de moda el término anglosajón *crowdfunding*, cuando nosotros ya lo utilizábamos con anterioridad”. De nuevo observamos una plasmación directa de ese espíritu participativo, colaborador y abierto a todos, germen de la Economía de la Participación. Otro punto relevante para captar nuevos usuarios y estimular la participación de los usuarios son las herramientas de coordinación: los encuentros, las jornadas realizadas. Normalmente se realizan cada año y se llevan a cabo ponencias relacionadas con cualquiera de los ámbitos organizativos, tecnológicos o de presentación de novedades. Y a partir de estas presentaciones salen ideas para implementar mejoras.

Más allá de la Licencia del Procomún y de la transmisión del modelo a través de los usuarios y las herramientas de coordinación, la Fundación Guifi.net no realiza ninguna actividad de promoción o marketing del modelo. “Se difunde básicamente por el conocimiento que van generando los propios usuarios: una especie de mancha de aceite que se va extendiendo poco a poco”, indica Lluís Dalmau. Queda esta función de promoción limitada a los propios instaladores profesionales que ofrecen sus servicios en la red y que sí pueden hacer sus campañas de difusión. “Al principio sí que hacíamos muchas charlas explicando el modelo en diferentes ayuntamientos o municipios. Pero llegamos a un momento en el que las empresas se encargaban de hacer esta difusión porque la red ya era madura”, matiza Dalmau. En la comarca de Osona, por ejemplo, se han creado cuatro empresas que se dedican a instalar, localizar a los usuarios y promocionar este servicio. Se ha creado una competencia en la cual ellas van desarrollando su modelo de negocio, siempre sobre la base conceptual del Procomún.

4. ¿Cómo Filtrar y Editar la participación?

La suscripción a la red Guifi.net está articulada en torno a lo que denominan el Procomún de la Red Abierta, Libre y Neutral (Licencia Procomún), que se fundamenta, en esencia y como explican en su web, en varias dimensiones de libertad:



1. Libertad para utilizar la red con cualquier tipo de propósito, siendo el único límite del respeto al resto de usuarios, a la propia red y a los contenidos que en ella circulan.
2. Libertad para conocer a todos los usuarios implicados y para propagar su espíritu y funcionamiento.
3. Libertad para agregar servicios y elementos a la red en las condiciones que se estimen.
4. Libertad de incorporación a la misma.

En consecuencia, la Licencia Procomún se configura como un contrato de adhesión entre todos los iguales que forman parte de Guifi.net. Es así un documento que sirve como garantía y mediación para todos los usuarios que deciden sumarse, sean estos particulares, empresas o administraciones públicas. De esta forma, y como el propio nombre de la licencia apunta, se despliega una red abierta, libre y neutral en la que todos los miembros poseen el mismo estatus y las mismas responsabilidades. Es abierta porque se invita a todo el mundo a la participación, sin ningún tipo de exclusión o discriminación y porque es transparente en la transmisión de todos sus elementos fundamentales: funcionamiento, componentes, usuarios participantes, etc. Esto permite que cualquiera tenga la capacidad de mejorarla. Es libre “porque se ofrece de forma universal a la participación de todos sin ningún tipo de exclusión o discriminación y porque se informa en todo momento acerca de cómo funciona la red y sus componentes, lo que permite que cualquiera pueda mejorarla” (web Guifi.net). Es neutral porque existe una independencia total entre la titularidad y los contenidos que por ella circulan. Es decir, la red no los condiciona, pudiendo los usuarios formar parte de ella, acceder a la misma y producir y hacer circular sus contenidos de forma soberana, siempre y cuando no se obstaculicen los de los demás.

Así, la Licencia Procomún se convierte en la piedra angular para filtrar y editar la participación en esta iniciativa enmarcada dentro de la Economía de la Participación. Aquí es donde la Fundación Guifi.net tiene un papel clave: garantizar que lo que se está desarrollando es una infraestructura de telecomunicaciones que está dentro del Procomún y por lo tanto es bien común; que las empresas participantes están haciendo mantenimientos e inversiones para que los usuarios se puedan conectar y que a la vez no compitan entre ellas de una forma abusiva o desleal.

5. Nativos digitales y alfabetización digital

Guifi.net es un exponente de lo que indicábamos al principio de este trabajo cuando definíamos los conceptos de nativos digitales y alfabetización digital. Para el modelo de Guifi.net lo digital no es un complemento o añadido, sino una parte esencial. Son nativos digitales desde el momento en que ponen a disposición de los usuarios un entorno



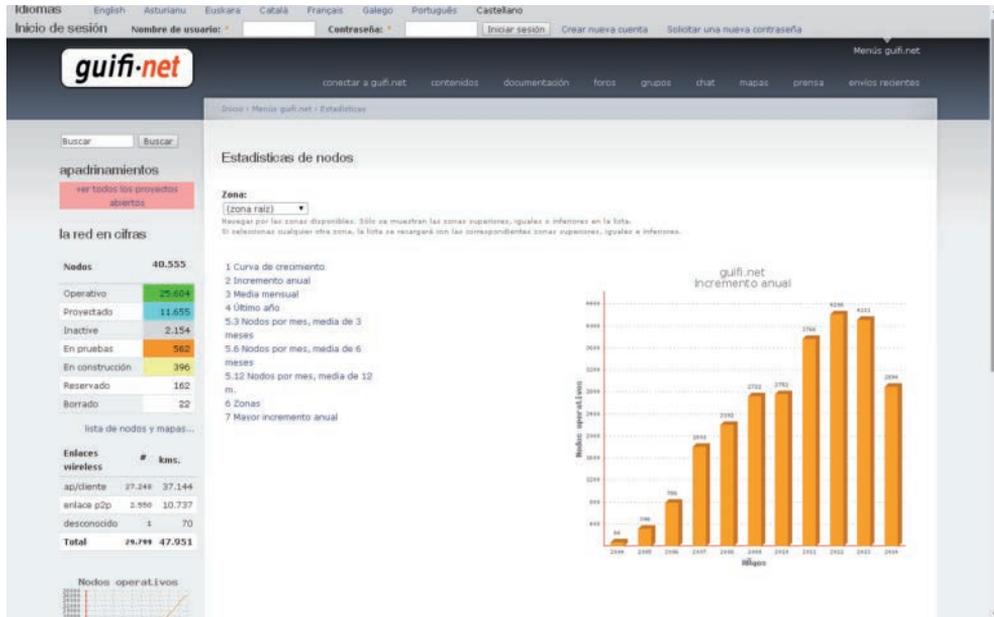
web dentro del cual se gestiona todo el contenido que es necesario para la creación de nuevos proyectos, además de crear herramientas para estimular la colaboración entre los distintos actores del modelo. Como explica Dalmau, “veníamos del software libre y por tanto ya teníamos la filosofía de crear alguna cosa y, a partir de aquí, difundir el conocimiento al máximo, hacerlo todo abierto y público para que otras personas se pudiesen aprovechar del trabajo hecho, lo pudiesen utilizar y mejorar y a la vez nos enriqueciese a todos la capacidad de crecer y extenderlo por diferentes partes”.

Para poder generar una verdadera Economía de la Participación es necesario que la población tenga acceso a las nuevas tecnologías y más allá del mero acceso, sobre todo que haga un uso crítico y creativo de dichas plataformas. Desde el primer día de Guifi.net los usuarios pueden acceder a todo el conocimiento generado por la red como si fuera un autoserivicio: desde comprar sus equipos, buscar cómo crear su propio nodo, cómo configurarlo... todo de forma gratuita y abierta. Su servicio web también permite localizar a personas que están desarrollando alguna actividad relacionada con las redes abiertas en su zona. Desde instaladores hasta operadores. A través de la web se puede visualizar también dónde está la red y qué parámetros de calidad posee. Así el cliente puede despreocuparse de los conocimientos técnicos de hacer el montaje y mantenimiento de la infraestructura. De esa forma consiguen que estas instalaciones puedan llegar a cualquier tipo de usuario: tanto el que tiene conocimientos en la materia como el lego. La web se convierte en una especie de punto de encuentro, de *marketplace* y MOOC (*Massive Online Open Course*) para los interesados en estas cuestiones. “La web no es simplemente una presentación del proyecto, con foros y tal, sino que es la herramienta básica para unir los nodos, los equipos, los enlaces y obtener ficheros de configuraciones. Y, a la vez, para ver gráficas de disponibilidad y de tránsito de cada uno de los aparatos que tienen los miles de usuarios en sus casas. Por tanto, es una herramienta muy importante para el seguimiento de la propia red”, revela Lluís Dalmau.

En otro orden de cosas, es cierto que las informaciones que les llegan a través de las distintas herramientas digitales (principalmente el foro) no se cuidan tanto como deberían por una simple cuestión de capacidad y disponibilidad. No obstante, a partir de las cuestiones que llegan a las listas de correo se detectan problemas y mejoras que se incorporan posteriormente a las herramientas que se están utilizando para llevar adelante cada uno de los proyectos.

En consecuencia, observamos que cualquier usuario puede utilizar Guifi.net, ya sea instalándose él todo o contratado los servicios a una entidad profesional. El usuario básico puede superar esta dificultad de la instalación de los servicios (autoconsumo) con la contratación de los servicios de estas corporaciones comerciales, “al igual que pasa en las operadoras tradicionales, pero con la ventaja de que aquí se lo podría hacer él y mejorar o crear una infraestructura de telecomunicaciones allí donde no la haya”, recuerda.

IMAGEN 26
Sección con el crecimiento de Guifi, <https://guifi.net/guifi/menu/stats/nodes>



6. Conclusión: clave del éxito

La clave del éxito de Guifi.net, dentro de esta dinámica de la Economía de la Participación, está centrada en tres pilares interrelacionados y con conexiones sinérgicas: la participación por un lado, y, por otro, la alfabetización digital y la confianza entre las partes. Han sido capaces de ofrecer un servicio de bien común y abierto, basado en una generación de confianza entre todos los actores involucrados a partir de una Licencia Procomún que abre la participación a todos los usuarios posibles. Una participación estimulada a partir de la generación de un espíritu de equipo, una filosofía centrada en el beneficio de todos a través de la suma de intereses particulares. Amparados en conceptos como la ética del trabajo individual, la transparencia de todos los contenidos y la búsqueda del autoconsumo de las telecomunicaciones abierto a todos los individuos con independencia de sus conocimientos previos.

Han logrado un modelo basado en lo local pero con una defensa y proyección global. Un modelo de red neutral y abierta a cualquier zona o país. Recordando y parafraseando al padre de la web, Tim Berners-Lee, la web es una creación social, no técnica. Fue diseñada para lograr un efecto social, para ayudar a las personas, no como un juguete técnico. Guifi.net contribuye a ello de manera notable.



Lánzanos



*Es absurdo que en este tipo de financiación seamos nosotros
los que decidamos qué proyectos entran o no*

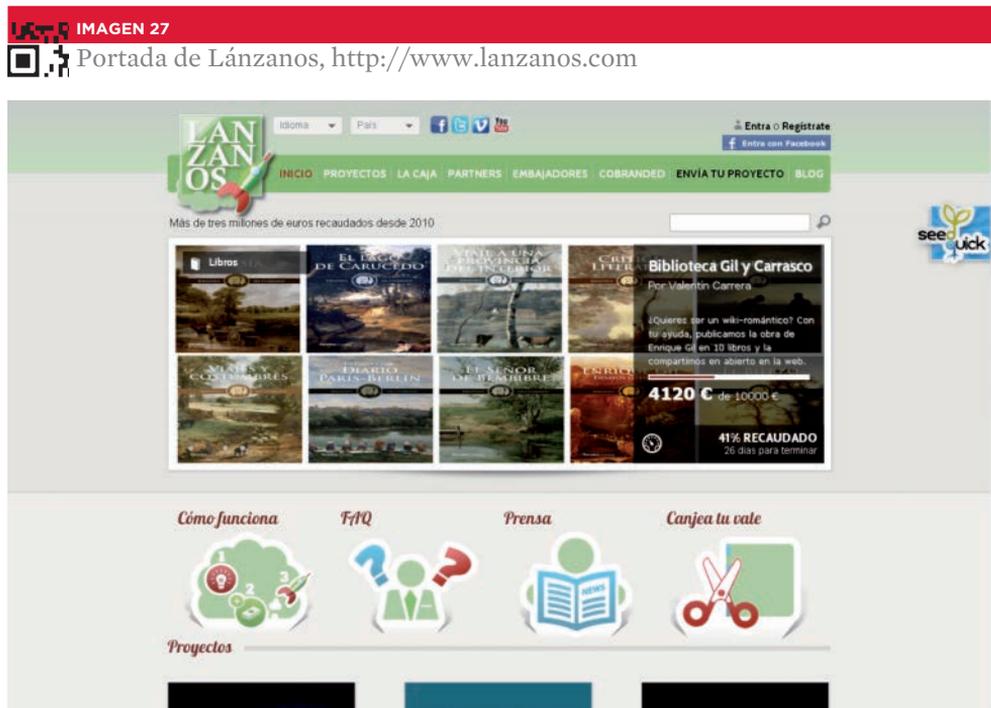
Gregorio López, Lánzanos

1. Introducción

La crisis económica ha potenciado la aparición de modelos de negocio basados en la financiación colectiva de proyectos empresariales mediante las aportaciones de grupos de usuarios. Esta forma de financiar proyectos es lo que ha venido a denominarse *crowdfunding* y, desde aproximadamente 2009, el crecimiento de este modelo de negocio ha sido exponencial, sobre todo asociado a proyectos creativos. Este tipo de mecenazgo (o micro-mecenazgo) es una forma muy particular en la que los recursos financieros de un proyecto proceden de diversas y múltiples fuentes. Actualmente, el mercado del *crowdfunding* ha superado todas las expectativas de crecimiento. Tanto es así, que los gobiernos han tenido que comenzar a legislarlo. Esta circunstancia está propiciando un futuro incierto en España y una ralentización en EEUU en la creación de empresas de este tipo. En España ya se ha anunciado el anteproyecto de ley que regulará este mercado.

Del mismo se desprende que el importe máximo de captación de fondos por proyecto de financiación participativa no excederá del millón de euros; así como que las nuevas plataformas deberán tener un capital social igual o superior a cincuenta mil euros, o disponer de un seguro de responsabilidad civil con una cobertura anual de ciento cincuenta mil euros. Además, las plataformas de financiación participativa deberán registrarse en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y en el Banco de España.

Actualmente en España existe la Asociación Española de Crowdfunding, cuya misión es: a) Promover el *crowdfunding* como una forma valiosa y viable para empresas, proyectos o emprendimientos; b) Ser la voz de todas las plataformas de *crowdfunding* y servicios profesionales relacionados en España; y c) Publicar un código de prácticas que sea adoptado por todas las plataformas y profesionales de esta actividad y que proteja a sus participantes.



2. Descripción del proyecto empresarial

Lánzanos, creada en 2010, es la primera plataforma de *crowdfunding* de España. Cuenta aproximadamente con 160.000 seguidores, los cuales han financiado con éxito unos 350 proyectos empresariales. El pilar fundamental de Lánzanos es servir de puente entre creadores y mecenas para la puesta en marcha de proyectos empresariales. Para conocer mejor este proyecto empresarial entrevistamos a Gregorio López,²⁰ socio fundador y actual CEO de Lánzanos.

²⁰ Entrevista en profundidad semiestructurada.



Esta plataforma nace tomando como modelo la plataforma americana Kickstarter. Después de su análisis, se llegó a la conclusión de que el modelo tenía muchas probabilidades de crecimiento en España, lo que propicia que en mayo de 2010 se registrase su dominio y en diciembre de ese mismo año se lanzara a la conquista del mercado español.

Lánzanos es una plataforma de pago cuya idea básica es recaudar dinero para que puedas poner en marcha tu proyecto (cultural, solidario, empresarial o científico). La persona que necesita financiación cumplimenta un formulario sobre el proyecto que quiere financiar. Posteriormente, la información contenida en dicho formulario es revisada por los responsables de Lánzanos. También se genera un perfil público en el que expone la idea y se delimita el plazo para conseguir la financiación necesaria, así como las diferentes recompensas que recibirán los mecenas. La magnitud de las recompensas que recibirán está en función de las aportaciones que éstos hagan al proyecto.

Un detalle importante del funcionamiento de Lánzanos es que el usuario debe articular perfectamente la combinación entre el dinero que demandado y el tiempo estipulado para su recaudación. Según nos comenta Gregorio López, la combinación de estas dos variables tiene como finalidad que los usuarios no demanden cantidades de dinero desorbitadas y que calculen muy bien el dinero que necesitan para la puesta en marcha del proyecto. Como recuerda López, “Lánzanos es todo o nada; es decir, si no llegas en el tiempo que pides al dinero, no se cobra a nadie y no puedes seguir tu proyecto”.

En proyectos empresariales basados en el *crowdfunding* es muy importante la protección del mecenas o del colectivo que hace las aportaciones. Dichas aportaciones solamente se materializan si se llega a la cantidad solicitada para financiar el proyecto. En Lánzanos la comunidad de mecenas se sitúa en unas 95.000 personas. En el caso de Lánzanos, cuando se llega al 100% de la financiación del proyecto se cobra el dinero a los mecenas y se le entrega al autor del proyecto para que lo ponga en marcha. Posteriormente, los mecenas recibirán su recompensa o reconocimiento.

Lánzanos pone a disposición de todas las personas que necesiten financiación para poder poner en marcha un proyecto una plataforma que le va a propiciar obtener los recursos necesarios. Para ello, dispone de las herramientas necesarias para poder articular toda la acción, desde que el dueño de la idea se da de alta, hasta que los mecenas reciben sus recompensas. La rentabilidad económica la obtiene Lánzanos al quedarse con el cinco por ciento de los proyectos culturales o empresariales y un uno por ciento de los proyectos solidarios.

En Lánzanos consideran que lo fundamental para que un proyecto pueda llegar a ser financiado es que los propietarios del proyecto sepan solicitar la cantidad justa. No



se da una especial importancia al importe demandado, sino a que dicha cantidad se ajuste a las necesidades para la puesta en marcha del proyecto. Manifestaciones de este tipo así lo avalan: “Que no tengas el sentimiento de pasar la gorra, que no tengas sentimiento de donación cuando haces una campaña. Porque aunque sea un mecenas y quiera apoyarte, y quiera que salga tu proyecto adelante, no considera que sea adecuado cobrarle más en un proyecto *crowdfunding* de lo que luego vas a cobrar por tu producto”.

Con la finalidad de que las recompensas pedidas por los mecenas se adapten a la realidad de las circunstancias del proyecto y sean justas, sugieren que el propietario de la idea haga una correcta descripción del proyecto y detalle al máximo para qué necesita las aportaciones económicas. Es evidente que el éxito de la viabilidad de un proyecto no lo asegura el estar dado de alta en una plataforma *crowdfunding*, pero sí que incrementa la probabilidad de que se lleve a cabo, ya que Lánzanos va a propiciar un incremento considerable de la notoriedad y posicionamiento del proyecto.

Lánzanos tiene un espacio denominado La Caja en el cual están todos aquellos proyectos que no han conseguido llegar a 100 votos y por lo tanto no han podido financiarse, con el fin de que una comunidad de usuarios ayude a que madure el proyecto. La finalidad de este sistema no es excluir proyectos, sino crear una comunicación entre mecenas y creadores de ideas: “en esta recompensa te has pasado un poco, bájala de precio”, por ejemplo.

Las etapas que sigue un proyecto que requiere financiación en Lánzanos es el siguiente:

Primero, se acude a Lánzanos porque se tiene un proyecto creativo, emprendedor o social, pero no se dispone con los recursos necesarios para llevarlo a cabo por cuenta propia. Una vez que el proyecto ha conseguido pasar el filtro de La Caja, ya se encuentra en Fase de Financiación, lo que implica que los usuarios interesados en este proyecto podrán realizar las aportaciones económicas que consideren oportunas.

A cambio de las aportaciones y en agradecimiento al apoyo recibido, se deberá entregar a cada uno de los mecenas del proyecto una recompensa o reconocimiento, siempre proporcional a la cantidad con la que ha colaborado. Debemos destacar que las recompensas se harán efectivas siempre y cuando el proyecto haya alcanzado o superado el 100% de la financiación solicitada, instante en el cual se cobran los apoyos. El creador del proyecto es el responsable de entregar la recompensa; tiene un compromiso y firma un contrato con Lánzanos.

Por último, el proyecto debe tener una duración determinada. Si consigue llegar al 100% de la financiación antes de que termine el tiempo, saldrá adelante. En el caso



contrario, no se cobrarán los apoyos realizados, es decir, no recibirá ninguna cantidad económica y los mecenas tampoco recibirán sus recompensas.

3. ¿Cómo estimular la participación?

El *crowdfunding* y el consumo colaborativo está funcionando muy bien, una de las razones de su crecimiento es que ha mejorado mucho la comunicación entre los que conforman el denominado flujo básico de mercado. Las nuevas tecnologías han propiciado una gran diversidad y eficiencia en la forma de comunicarnos, lo que ha facilitado la forma de hacer negocio.

Siempre ha existido el mecenazgo. Como nos recuerda Gregorio López, “Extremoduro, en su primera maqueta pedía 500 pesetas a la gente que conocía y a sus amigos, y en sus conciertos daba un papel diciendo que habías puesto 500 pesetas. Y cuando grabó su maqueta, al que puso dinero le dio el disco”.

Lánzanos es en la actualidad una comunidad de unos 160.000 usuarios a los que se envía boletines; además, tanto sus cuentas de Facebook (más de 15.000 *likes*) como de Twitter (más de 6.000 seguidores) tienen un impacto considerable. También realizan notas de prensa, donde se informa de proyectos interesantes. Pero es el autor el responsable de “mover” su proyecto y así poder conseguir la financiación necesaria. En definitiva, es de vital importancia cómo se presenta el proyecto, cómo se describe, su argumentación y, principalmente, el sentimiento que sea capaz de despertar con su descripción.

Como la propia empresa averiguó tras un estudio entre sus mecenas, la comunidad siente la necesidad de participar y crecer. Esta necesidad de sentirse partícipes del proyecto que van a financiar se ha convertido en una prioridad para Lánzanos, que ha sabido satisfacer la demanda de esta comunidad.

“Porque la persona que has apoyado es alguien que te gusta, es algo en lo que crees y formas parte del disco. Te van a enviar cada mes, cada quince días cómo lo llevan, fotos de la grabación, van a hacerte partícipe del proyecto”, subraya López.

Para Gregorio López, es un acierto denominar a esta comunidad que invierte en proyectos “mecenas” y no comprador, al igual que la palabra *crowdfunding* y no otra similar, ya que considera que la utilización de esta denominación americana es la que más y mejor define la economía colaborativa y participativa. “Lógicamente ese elemento tan importante ha sido fundamental para enfocar o presentar el proyecto a los usuarios”, recuerda.



Los creadores de ideas presentan una debilidad muy generalizada y es que “no hacen bien sus deberes”, señala. Esta circunstancia no impide que desde Lánzanos se les siga aconsejando, se les oriente sobre las características más apropiadas de las recompensas e incluso, se les aporten recomendaciones para fijar la cantidad más idónea de financiación del proyecto. También se les indica cómo incrementar su comunidad o tener mayor visibilidad. En mayor o menor medida, será extensible a la totalidad de proyectos presentados.

En Lánzanos, la mayor parte del tiempo se invierte en asesorar a los generadores de ideas para que puedan conseguir la financiación demandada. Se ha dado el caso de que proyectos considerados muy buenos y que tienen una comunidad creada, no consiguen la financiación, y otros proyectos que en un principio no están bien posicionados, terminan consiguiendo la financiación demandada.

Con relación a la propiedad intelectual, es el creador del proyecto el que tiene el 100% de propiedad. Ni Lánzanos ni los mecenas que financian el proyecto obtienen ningún tipo de derecho ni propiedad del mismo, salvo que se especifique en las recompensas o se cedan los derechos de forma explícita.

Para potenciar y estimular la participación de usuarios, Lánzanos fija como prioridad incrementar la notoriedad del *crowdfunding*, intentando que líderes y portales influyentes lo incorporen en su forma de comunicar. Con esta finalidad y para fortalecer la comunidad, en Lánzanos disponen de tres perfiles perfectamente diferenciados: a) Embajadores: Aquellas personas que de forma desinteresada se comprometen a promover un proyecto determinado; b) Partner: Aquellas entidades que, por afinidad a su filosofía corporativa, deciden apoyar con su imagen de marca un proyecto determinado, aportando así un valor añadido a su empresa y apostando por el talento de los jóvenes emprendedores; y c) Co-branded: Son empresas que están bien posicionadas en su sector y con las que se intenta llegar a un acuerdo para que pongan al *crowdfunding* como un apartado empresarial y así, potenciar su divulgación: “Lánzanos pretende ofrecer, a entidades y organizaciones especializadas en targets concretos, secciones de *crowdfunding* personalizadas”, apunta.

4. ¿Cómo Filtrar y Editar la participación?

Actualmente, la forma de comunicarse entre las personas, ha hecho que se puedan generar proyectos increíblemente complejos. Esta circunstancia está favoreciendo el crecimiento del *crowdfunding* y el efecto *bola de nieve* entre los participantes, como consecuencia de la afinidad entre comunidades de individuos que se relacionan a través de las redes sociales.



En este tipo de plataformas, el porcentaje de proyectos que llegan a conseguir la financiación demandada está entre un cuarenta y un cincuenta por ciento (siempre y cuando no se sea muy riguroso a la hora de filtrar los proyectos que están en la plataforma). Evidentemente, cuanto más filtros y más rigurosos sean éstos, más se incrementará la probabilidad de éxito.

En el caso de Lánzanos “no filtramos proyectos apenas, salvo la comunidad”, señala López. Parten de la filosofía de que el *crowdfunding* es la forma de financiación más democrática que existe actualmente, por lo que “es absurdo que en este tipo de financiación seamos nosotros los que decidamos qué proyectos entran o no”, considera.

5. Nativos digitales y alfabetización digital

Uno de los puntos fuertes de Lánzanos es que toda la comunidad domina una serie de herramientas tecnológicas que permiten tener y generar una comunicación rápida y eficiente. Esto es avalado por el *target* mayoritario del usuario de Lánzanos. Personas entre veinte y treinta años, con estudios universitarios, habituados a usar herramientas tecnológicas para crear productos, a comunicarse a través de las redes sociales y a utilizar herramientas de comunicación online, ya sean asíncronas o síncronas.

“Un libro de un escritor que no está habituado a vender por Internet y cuyos seguidores tienen una media de edad de entre 50 y 60 años consigue menos apoyos que un blog de ciencia que, teniendo menos seguidores, sus usuarios tengan perfil de Internet. Sólo se debe al método de pago. Porque pagar por Internet en España sigue siendo tabú”, considera López.

Actualmente, una de las grandes barreras que impide la gran explosión del *crowdfunding* en España, según López, es la forma de pago a través de Internet. Para él, “en los últimos 5 ó 6 años ha crecido el pago por Internet pero todavía hay mucha gente que nunca lo ha utilizado. Esa es todavía la línea o el muro que le queda al *crowdfunding* en España para que termine de despegar”. De la misma forma considera que, “si no existiera Internet no existiría Lánzanos. Si no existiera Internet no existiría el *crowdfunding*, no existiría la economía colaborativa global”.

IMAGEN 28

Incubadora de proyectos de Lánzanos, “La Caja”,
<http://www.lanzanos.com/caja>



6. Conclusión: clave del éxito

Como se desprende de lo comentado anteriormente, uno de los principales activos de Lánzanos es la protección que dan a su comunidad de mecenas y el continuo asesoramiento a la totalidad de proyectos que se presentan en la plataforma. También, la continua evolución en la que están siempre implicados, tanto a nivel metodológico (estructura y fases de presentación del proyecto), como a nivel de estructura y promoción de la plataforma (creando nuevos perfiles de divulgación y apoyo al *crowdfunding*, con la finalidad de incrementar la comunidad y así poder financiar cada vez más proyectos).

El modelo de negocio de Lánzanos presenta la gran ventaja de que el generador de la idea tiene muchas posibilidades de sacar su proyecto adelante sin haber hecho ninguna inversión en él. Por el contrario, el inconveniente podría ser el hecho de que se tiene que hacer público el proyecto en el que estás trabajando. Lánzanos tiene una gran capacidad para sacar adelante proyectos empresariales de una gran diversidad. Muchos de estos proyectos no verían la luz sin plataformas de este tipo. Por último, es importante la regulación y potenciación de este tipo de plataformas, ya que contribuyen entre otras cosas a dinamizar la economía. Concretamente, una economía participativa que tiene la finalidad de conseguir que el mayor número posible de emprendedores alcancen su sueño.



Alterkeys

alterkeys
¿Dónde te vas a despertar mañana?

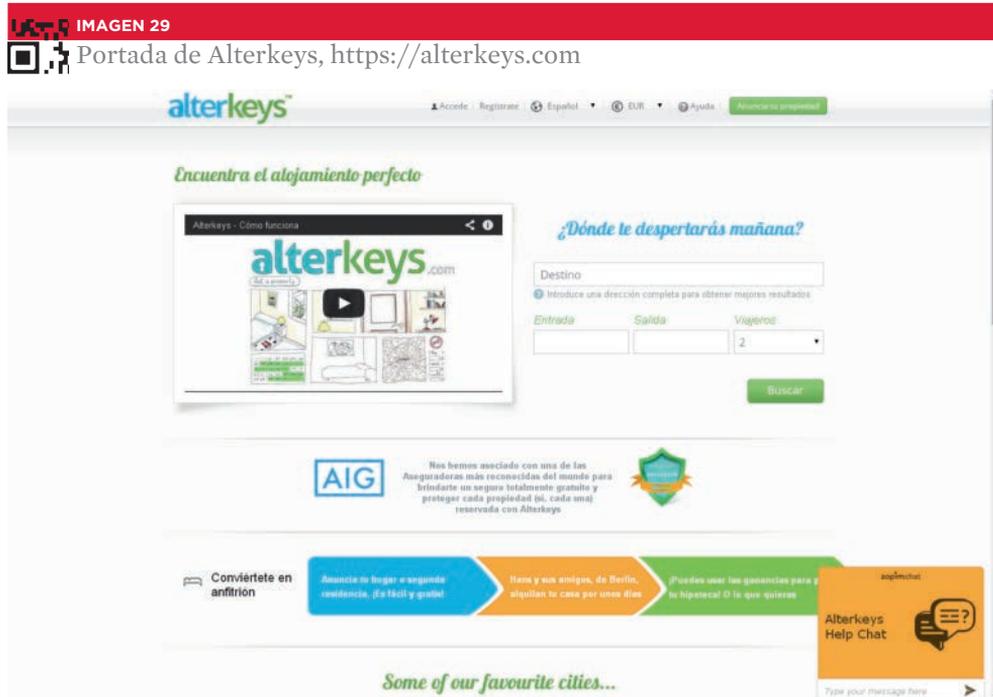
*Hubiésemos muerto si no nos hubiésemos dado cuenta
qué es lo que realmente busca un viajero*

Chema González, Alterkeys

1. Introducción

Patricia y Chema González, dos hermanos españoles, un día quisieron alquilar su apartamento durante las Navidades de 2011. Tras buscar varias posibilidades y no encontrar ninguna web que les facilitara la gestión de esta tarea, surgió la idea de Alterkeys. Es evidente que las circunstancias actuales de crisis económica y la mutación del perfil del viajero, han sido determinantes en el nacimiento de esta plataforma. Estas circunstancias, han propiciado el descubrimiento de un nicho de mercado de viajeros insatisfechos con la forma tradicional de viajar, lo que indujo al equipo de AlterKeys a ponerse manos a la obra, para crear un portal con el objetivo de cubrir esta necesidad.

Hay un perfil de viajero actual que demanda otras necesidades que no son cubiertas alojándose en hoteles o establecimientos similares, ya que desea vivir experiencias diferentes y nuevas a las vividas hasta la fecha. Es decir, alojarse en lugares singulares sintiéndose como en casa y, todo ello, rodeado de la máxima seguridad y al mejor precio. Estas nuevas necesidades de los viajeros propician que Alterkeys irrumpa en el sector turístico, diciendo adiós al concepto tradicional de turista para recibir a un viajero del mundo.



2. Descripción del proyecto empresarial

Alterkeys, plataforma online española, nace con la finalidad de poner en contacto a propietarios que alquilan su hogar durante unos días con viajeros de todo el mundo, cumpliendo así con una filosofía acorde con las nuevas tendencias turísticas reclamadas por el *traveller 2.0*. Esta *start-up* ha dado un giro a la forma convencional de viajar, ya que incrementa las posibilidades de que se pueda disfrutar de un viaje sin necesidad de preocuparse por altos precios, sin ningún riesgo económico y de forma intuitiva.

Tal y como reza en el dossier de Alterkeys, actualmente cuentan con más de 100.000 hogares repartidos por toda Europa, en los cuales el viajero se sentirá como en su propia casa durante su estancia, conociendo su cultura y costumbres como si fuera un vecino más de la ciudad. La forma de reservar es sencilla: solo hay que elegir el destino y las fechas, seleccionar la casa que más se ajuste a las expectativas y hacer clic en Reservar. Todo de manera segura y con un 0% de fraude asegurado, tanto para el viajero como para el anfitrión.

En el caso de que el usuario no encuentre lo que busca en Alterkeys, puede hacer llegar sus preferencias, y ellos se encargarán de localizar el inmueble que mejor se



ajuste a sus necesidades: fecha, tipo de alojamiento, ubicación, precio... Para conseguir la localización del inmueble demandado, el equipo de Alterkeys cuenta con un *house-hunter* particular, que les permite rastrear entre todas las propiedades adscritas a la plataforma, e incluso fuera de ella. Los beneficios de este modelo de negocio se asientan en un porcentaje que Alterkeys retiene de esa transacción y después de que se hayan puesto de acuerdo viajero y anfitrión, hecho que les permite mantenerse y seguir mejorando día a día los servicios que ofrecen en su plataforma.

Para el CEO de Alterkeys, Chema González,²¹ las claves del éxito del modelo de negocio de Alterkeys son básicamente tres: La seguridad que deben dar tanto a los anfitriones como a los viajeros; la seguridad de que los inmuebles de los anfitriones siempre serán dejados en perfecto estado; y por último, la seguridad de que no hay riesgo de fraude, porque con la finalidad de garantizar que el viajero quede satisfecho Alterkeys retiene el dinero de la reserva hasta 24 horas después de que dicho viajero llegue a la casa. Una vez que ha comprobado que el inmueble se ajusta al anuncio de la web, transfieren el pago a la cuenta bancaria del anfitrión.

Por otro lado, para Alterkeys la confianza que percibe el usuario es clave ya que “prácticamente siempre puedes ver, hablar y casi tocar a la otra persona, puedes ver las valoraciones que han dejado otros usuarios de la plataforma, y tienes al equipo de Alterkeys”. Esta forma de relacionarse unida a la forma de gestionar la seguridad de las partes, es lo que conforma su elemento diferenciador.

Chema González también destaca de Alterkeys su sencillez, porque “puedes reservar en tu casa desde tu iPad, si quieres, en 2 minutos una casa en cualquier parte de Europa”. En definitiva, sólo son necesarios tres clics para reservar el lugar ideal en el que pasar unos días de vacaciones.

Todo lo descrito anteriormente, es posible gracias a que se realizan reuniones semanales. En ellas, participan responsables de todos los departamentos de la empresa y se hacen puestas en común de las diferentes situaciones y la forma más conveniente de abordarlas y/o solucionarlas. En ellas hay propuestas de mejora que, finalmente, dan lugar a las innovaciones que se van implementando. En definitiva, se trata de potenciar la capacidad de crecimiento del equipo de trabajo e ir adaptando semana a semana los objetivos de cada departamento, así como los de la propia empresa. “Tú que estás en tecnología debes saber qué está haciendo la persona que está en marketing y viceversa. Creo en que todos tengamos un *feeling* de hacia dónde vamos, e intentamos que sea así”, destaca González.

²¹Entrevista en profundidad semiestructurada.



3. El papel central del Storytelling

Uno de los activos de Alterkeys es la capacidad que tienen de comunicarse con los usuarios e ir adaptándose a las necesidades de éstos. Actualmente, es vital establecer los cauces que generan información fiable y que permiten ayudar en la toma de decisiones empresariales.

Los elementos que componen los mercados están en continua evolución como consecuencia de que: a) La misma información está disponible para todos los competidores; b) Los mercados están formados por un número creciente de consumidores, que cambian más rápido de hábitos; c) Existen muchas oportunidades de negocio entre las que decidirse; y d) La vida útil de la información se reduce. Por todo ello resulta vital diferenciarse ante la competencia por, entre otras cosas, una particular forma de comunicar el mensaje (*storytelling*). Chema González considera que “seguramente hubiésemos muerto, si no nos hubiésemos dado cuenta qué es lo que realmente busca un viajero y qué es lo que realmente busca un propietario”, subraya.

Otro de los activos de Alterkeys es que “está formado por un equipo joven, con pasión por los viajes e integrado por personas que comparten una actitud que les hace pensar que todo es posible si se hacen las cosas de la manera correcta”. La filosofía es clara: crear y adaptar sus servicios pensando en los usuarios, de viajero a viajero, y esa es la clave de esta plataforma.

Con el slogan “¿Dónde te despertarás mañana?”, la empresa comienza su mensaje y así quiere que los usuarios dejen volar su imaginación y puedan hacer realidad el viaje de sus sueños. En definitiva, se trata de transmitir que ya es posible viajar de una forma diferente y que esta forma coincide con la que cada usuario tiene en su mente.

“Se vende que hay confianza, se vende que el proceso es muy sencillo y que la seguridad de los inmuebles está garantizada sin ningún tipo de coste y desde el principio del proceso” y añade que “irte de vacaciones es más barato que utilizar los tradicionales sistemas para viajar”, explica Chema González.

4. ¿Cómo estimular la participación?

Alterkeys necesita estimular continuamente a sus diferentes públicos, con la finalidad de generar y potenciar los atributos que definen este portal, y así, incrementar el número de participantes (viajeros y anfitriones), haciéndoles ver que les ofrecen una innovadora alternativa a la actual oferta de viajes.



Son numerosos los sistemas que articula Alterkeys para estimular su audiencia, tal y como nos comenta Chema González. Salir en los medios de comunicación dando soluciones a las cuestiones que les plantean determinados usuarios; estar bien posicionados desde el punto de vista legal, realizar estrategias de comunicación para potenciar la transparencia y la legalidad de la empresa; o campañas online de posicionamiento SEO en Facebook y medios convencionales, donde ponen de manifiesto la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. AlterKeys ha detectado que el *boca a oreja* funciona muy bien, y de ahí que den máxima visibilidad a los comentarios de usuarios de la plataforma.

Lo apuntado por Chema González es confirmado por varios estudios. Uno realizado por Zócalo Group pone de manifiesto que los usuarios confían principalmente en las recomendaciones que dan amigos y/o familiares en Youtube y Facebook; en los comentarios que hacen sobre las marcas y todo lo relacionado con los productos. Además, en primer lugar depositan su confianza en conocidos y, posteriormente, en líderes del sector. Otro informe, de la empresa de marketing digital INITEC (“El impacto del Marketing Digital en los consumidores”), pone de manifiesto que el 67% de los usuarios tiene en cuenta las recomendaciones sociales de otros usuarios antes de efectuar una compra, ya que la opinión de éstos es muy importante.

La plataforma Alterkeys, cuenta con un sistema de mensajería interno para poner en comunicación a los usuarios y así poder solventar cualquier duda que se tenga (“¿Puedo llevar a mi perro?”). Este sistema de mensajería puede ser utilizado hasta que se complete la reserva. También se puede tener acceso a las valoraciones que han dado anteriores huéspedes y/o anfitriones. Esta circunstancia busca el incremento de la confianza mutua y que se llegue a un acuerdo lo antes posible, de forma fructífera para todas las partes.

Finalmente, cabe hacer mención a una de las herramientas que integra Alterkeys en su plataforma. Se trata del chat en vivo, utilizado también por personas que no han sido usuarios del servicio de Alterkeys para manifestar, principalmente, su fascinación por el sistema de negocio, circunstancia muy gratificante para la marca y un elemento muy influyente en los usuarios reales y potenciales de la plataforma. Esta herramienta también posibilita un acercamiento a la cultura del país que va a ser visitado y facilita la integración en el mismo.

5. ¿Cómo Filtrar y Editar la participación?

Uno de los elementos que ha potenciado este modelo de negocio es el cuidado y la evolución del *feedback* con los usuarios de la plataforma. El hecho de que una per-



sona o grupo de personas puedan opinar en la realización de un trabajo con el fin de evaluar su desempeño, es vital para la evolución de cualquier organización, ya que permite detectar las fortalezas y debilidades de la labor que realiza la empresa con la finalidad de seguir mejorando. Alterkeys consigue la perfección en este *feedback*, incorporando en la plataforma herramientas de comunicación, tanto síncronas como asíncronas, con la finalidad de que se comuniquen entre todos y así generar información que, posteriormente, es analizada por el equipo de Alterkeys y que va a permitir seguir evolucionando y adaptando el servicio que proporcionan a las necesidades reales de los usuarios. Son los propios propietarios de los inmuebles los responsables de la información que aparece, los encargados de incorporarla y los únicos que pueden editar/modificar en cualquier momento dicha información.

Actualmente estar en las redes sociales y potenciar el marketing digital es un pilar clave de las empresas. Al respecto Chema González considera que son muy activos en redes sociales, principalmente en Twitter y Facebook. Tanto es así, que llegan a acuerdos con otras empresas para diseñar estrategias conjuntas de marketing online. Las redes sociales son una gran fuente de información de primera mano, lo que implica que hay que estar en continua escucha activa con los usuarios de la plataforma y solventar cualquier problema que se genere. Como asegura González, “la empresa exitosa no es la que tiene cero quejas, sino aquella que tiene quejas pero sabe solucionarlas. Nosotros hemos tenido quejas, pero hasta hoy, toco madera, siempre hemos sido capaces de solucionarlas. Creo que ahí es cuando verdaderamente fidelizas al cliente”. Por tanto, la fidelización de los clientes se materializa cuando las marcas son capaces de solucionar los problemas que presentan sus consumidores.

En cuanto al riesgo principal al que se enfrenta Alterkeys, es que las autoridades no los sepan entender y no faciliten el desarrollo de este tipo de negocios, por ejemplo presionados por *lobbies* más tradicionales y poderosos como el hotelero. En este sentido González pide: “que nos sepan entender, que esto es una nueva oportunidad para mejorar, es un nuevo servicio que se demanda”. Para evitar llegar a esta situación, el equipo directivo de Alterkeys ya ha iniciado conversaciones con los responsables de diferentes comunidades autónomas.

6. Nativos digitales y alfabetización digital

El concepto de Alterkeys existía antes de su puesta en marcha online pero la Red ha posibilitado su crecimiento potencial, ya que se crea un escaparate de productos a nivel internacional, “lo que hacemos con Internet es darle otra escalabilidad. Es que desde tu casa en Sevilla puedas alquilar una casa en la Toscana, con un simple clic y sin tener que conocer a la persona”, nos recuerda González.



Otro factor importante para ser usuario de Alterkeys, es que los conocimientos tecnológicos deben ser mínimos: “con que sepa encender el ordenador y poco más...”, recuerda. En el caso concreto de anfitriones, hay un equipo de Alterkeys que les asesora en todo momento sobre cómo deben poner la información de su inmueble, qué fotografías son más convenientes, etc. El *target* mayoritario del usuario de Alterkeys son mujeres de edades comprendidas entre 35 y 40 años, con hijos; en segundo lugar, los grupos de amigos son otro perfil de usuario común en el portal.

IMAGEN 30

Alterkeys cuenta con una amplia sección para FAQ, https://alterkeys.com/page/faqs_es



7. Conclusión: clave del éxito

Como se desprende de lo descrito anteriormente, Alterkeys ha sabido satisfacer las necesidades de dos *targets* muy diferentes ubicados en un mercado común. Por un lado los amantes de viajar (viajeros) y por otro, aquellas personas que quieren ofrecerles algún tipo de inmueble, a cambio de una contraprestación económica (anfitriones). Alterkeys ha sabido fomentar la economía participativa, siendo el nexa entre viajeros y anfitriones, mediante el uso de las nuevas tecnologías. Han apostado por la sencillez en las operaciones (cerrar un viaje con un simple clic), transparencia como consecuencia



de fomentar la comunicación entre todos los usuarios de la plataforma y seguridad en el cierre de acuerdos tanto por parte de los viajeros como de los anfitriones. Apelan a un usuario que cada vez demanda más esta forma diferente de viajar y sobre todo, de planificar sus viajes.

Las expectativas de futuro de Alterkeys se centran en abordar el mercado latinoamericano, principalmente debido a que son lugares que brindan una gran diversidad cultural y geográfica. Y todo ello, sin perder de vista Asia, Oriente Medio y Rusia. También están trabajando en el diseño de nuevos servicios para ofrecer a los usuarios una vez que estén en la zona de destino, como son el traslado a aeropuertos, entrada a restaurantes, etc., con la finalidad de que el usuario vea en Alterkeys un servicio integral para viajar. ¿Alguna vez has ido de vacaciones a casa de un pariente lejano aprovechando su ausencia? Pues bien, eso es Alterkeys.



*El momento mágico de un viaje llega cuando estás
con una persona de la ciudad que estás visitando*

Gloria Molins, Trip4real

1. Introducción

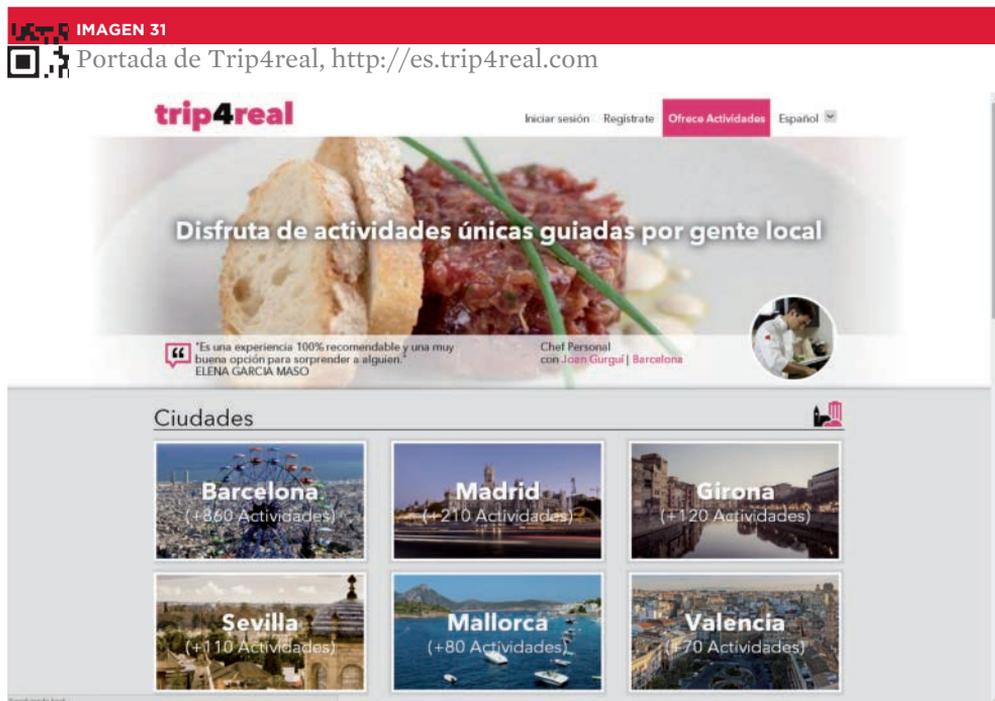
Los viajes aportan experiencias y crean recuerdos; pero también suscitan ideas que pueden convertirse en una oportunidad de negocio. Así sucedió con Trip4real, un proyecto que se originó con el propósito de ofrecerle al turista una experiencia única y auténtica. Mientras que otras empresas de la industria del turismo centran su actividad en ofrecer paquetes de actividades, viajes con descuento y cajas regalo o Smartbox, Trip4real propone una nueva forma de viajar basada en el modelo *peer to peer*, es decir, de persona a persona. Este sistema permite que los viajeros reserven experiencias y actividades planificadas directamente por otra persona, no por una empresa.

El propósito de Trip4real se basa en proporcionar experiencias mucho más “personalizadas y auténticas”. Como apasionada de los viajes y fundadora de la empresa, Gloria Molins²² considera que “el momento mágico de un viaje llega cuando estás con una persona que vive en la ciudad que estás visitando, porque te lleva a sitios y te enseña lugares que los turistas convencionales no conocen”. Es una manera alternativa de descubrir una ciudad o de vivir una experiencia imposible de encontrar en las guías turísticas.

²² Entrevista en profundidad semiestructurada.



Trip4real nació para conectar a viajeros con gente local y permitir así que tanto unos como otros pudieran compartir sus aficiones y crear nuevas historias y experiencias. El turista no se siente un extranjero, sino que se convierte en un ciudadano más, inmerso en la cultura de la región o de esa ciudad.



2. Descripción del proyecto empresarial

Trip4real es una *marketplace* bajo un modelo *peer to peer* fundada por Gloria Molins en julio de 2012. Este modelo de negocio participativo tiene como objetivo conectar a gente local que ofrece actividades -oferta- con viajeros que desean vivir experiencias auténticas -demanda-. Además, Trip4real aplica una política por transacción a cada actividad que se oferte en la web; esto es, la empresa recibe el 18% de lo que el usuario consigue ofreciendo su servicio. La compañía adquiere este porcentaje como parte proporcional del trabajo de marketing y promoción de actividades que realiza y por ofrecer el soporte tecnológico necesario que permite unir oferta y demanda.

La estrategia de su modelo colaborativo se basa en la transparencia y en el diálogo constante con los usuarios. “Una de las cosas más importantes de Trip4real y de las



empresas online, en general, es la transparencia. Cuanta más información das al usuario, él más confía en ti". Por eso, la empresa no solo dispone de una sección de preguntas frecuentes con más de 1000 posibles cuestiones y respuestas –donde además quedan perfectamente explicadas las políticas de pagos, de cancelación, de devolución, etc.–, sino que también han creado un apartado donde se presenta el equipo que conforma Trip4real. Por otro lado, como nativa de la web, la empresa entiende la relevancia de establecer flujos constantes de comunicación con el usuario. Sin la comunidad, la empresa no tendría sentido y, por ello, considera imprescindible “escuchar lo que dice, lo que quiere, lo que solicita, lo que les gusta y lo que no, e ir adaptándose a estas necesidades y sugerencias”, recuerda.

En julio de 2014, la comunidad Trip4real contaba ya con más de 10.000 usuarios. El crecimiento que han experimentado en algo más de un año ha sido espectacular. En sus inicios, Trip4real empezó ofertando menos de cien actividades en su página web y, a día de hoy, cuenta con casi 2.000 experiencias. Este rápido desarrollo se debe, según explica la propia fundadora, a que la compañía ofrece experiencias auténticas y únicas; pero también es una de las pocas empresas que permiten al usuario ganar dinero realizando las actividades que más les gustan. “Cualquier persona que quiera dedicarse a ofrecer actividades en Trip4real puede ganar unos 300 o 400 euros a la semana. Si el usuario, en cambio, lo hace por afición puede que gane unos 200 al mes. Todo depende de los objetivos de la persona, de su implicación y compromiso y de las ventas que consiga”, explica.

La filosofía y misión de Trip4real se centra en “cambiar las reglas del juego”. Para Molins, el turismo masivo genera un impacto poco positivo para el ciudadano local, ya que en muchas localidades los habitantes se quejan de las consecuencias adversas que trae la afluencia de turistas. Por ello, Trip4real apuesta por un modelo más sostenible que reduzca o elimine el impacto negativo que percibe el ciudadano. “Esto hace que el viajero disfrute mucho más de su experiencia en nuestro país y que al ciudadano le apetezca que vengan turistas”. Además, este sistema organizativo propuesto por Trip4real también permite que la riqueza se reparta por todo el país por igual, es decir, los turistas descubren nuevas ciudades a las que viajar y los pequeños y medianos negocios locales pueden igualmente beneficiarse del turismo que reciben.

Trip4real ha adoptado un modelo organizativo propio de las empresas de la economía de la participación. Este negocio participativo no presenta una estructura jerárquica rígida ni una política de horarios estricta. “Realmente no hay jefes y no seguimos una jornada laboral fija. Cada uno tiene sus responsabilidades y todos tenemos la posibilidad de ser proactivos en nuestro trabajo. Si nuestra misión es hacer feliz a la gente, primero tenemos que sentirnos bien nosotros mismos haciendo nuestro



trabajo. Intentamos pasarlo bien con lo que hacemos, disfrutar y aprender del día a día”, apunta Molins.

Como para cualquier empresa nativa de la web, el éxito de su negocio depende en gran medida de su imagen y comunicación online. Por ello, Trip4real ha desarrollado canales de posicionamiento SEO y SEM, además de su propia estrategia de comunicación. La compañía no solo gestiona la información que se publica en prensa, sino que también utiliza diferentes plataformas sociales y de *blogging* para mantener la relación con su público objetivo: con LinkedIn pretenden acercarse al público profesional; en Facebook publican diariamente información utilizando una retórica más amena e informal; y Twitter es su portal de atención al cliente.

Con todo ello Trip4real pretende consolidar en España un nuevo modelo empresarial dentro de la industria turística basado en la participación e implicación de los usuarios online. La tendencia actual muestra que cada vez más consumidores prefieren utilizar los portales y plataformas web para planificar sus viajes antes de llegar al lugar de destino. Este comportamiento supone una gran ventaja para el negocio colaborativo de Trip4real, el cual presenta además un importante valor añadido: la exclusividad de sus ofertas o productos. La compañía promete experiencias auténticas y únicas; ofrece una nueva manera de viajar, más independiente y personalizada.

Sin embargo, este modelo emergente también encuentra un inconveniente y es, precisamente, “que quizá hayamos salido un poco pronto”. Trip4real es todavía un proyecto demasiado nuevo y diferente, por lo que la gente necesita tiempo para conocer realmente qué es y cómo funciona. Para evitar que el cliente pierda su confianza en este proyecto, la empresa cuenta con importantes inversores como el cocinero Ferrá Adriá, el publicista Luis Cuesta o el creativo Toni Segarra, que aportan reconocimiento y generan seguridad a los nuevos usuarios que descubren Trip4real por primera vez.

3. El papel del modelo *peer to peer*

La principal característica del sistema *peer to peer* es que es un proceso de intercambio entre iguales. Los usuarios utilizan las plataformas digitales para llegar a un acuerdo y compartir un servicio o un producto. En este sentido, Trip4real se posiciona como la primera empresa española de turismo *peer to peer* que permite a los usuarios interactuar entre sí y les brinda un espacio virtual en el que implicarse y participar. Las relaciones y procesos que surgen de este intercambio entre iguales se definen como experiencias únicas e irrepetibles. Los usuarios de Trip4real pueden disfrutar de viajes exclusivos y de vivencias auténticas que no hubieran podido recrear si hubieran apostado por viajes concertados a través de empresas.



Así pues, en Trip4real se identifican dos perfiles de clientes. Por un lado, se encuentran los “viajeros”, que desean disfrutar de actividades o experiencias diferentes y originales. Estos viajeros pueden ser tanto nacionales como internacionales y su edad varía de entre los 40 a 60 años. “Fue una sorpresa. Todo el mundo nos decía que Trip4real era para gente muy joven y no nos esperábamos que tuviéramos tantos clientes que encajaban en esta franja de edad”, admite Molins. Pero en Trip4real hay planes para todo tipo de perfiles: tanto para gente joven que quiere disfrutar de experiencias auténticas y divertidas; como para personas de más de 40 años que buscan cosas más exclusivas y únicas.

Por otro lado, están los “local”, conformado por usuarios que quieren compartir sus aficiones o intereses con otras personas. Éstos pueden ser guías oficiales que ofrecen tours con un toque distintivo o individuos que simplemente quieren compartir su hobby –como la fotografía, la gastronomía, el arte, la cultura o la danza- y ganar un dinero extra. Todo depende del grado de implicación y compromiso que quiera adquirir el “local” con su oferta.

La primera venta que se realizó en Trip4real ya aventuró el perfil tan heterogéneo que podían tener los usuarios. Este primer “viajero” era un hombre de 55 años que venía de Malasia a Barcelona por cuestiones de negocios. Hablaba solo inglés y le encantaban las colecciones de mueble *vintage*, así que contactó a través de Trip4real con una chica de 30 años de Barcelona que también dominaba el inglés y que ofertaba un tour por las boutiques *vintage* más exclusivas de Barcelona. El resultado fue increíble. La joven “local” aconsejaba al “viajero” en qué tiendas comprar y qué comprar y lo acompañaba a lugares que no hubiera descubierto si hubiera visitado la ciudad él solo.

Este es el valor añadido y la ventaja del modelo *peer to peer*: las personas que hay detrás de cada actividad o de cada experiencia crean experiencias únicas y entrañables porque se vuelcan en el servicio que ofrecen y están realmente ajustadas a la demanda de la otra persona. “Están compartiendo su pasión y su interés, lo que hace la persona se entregue completamente en la actividad que vende”, describe Molins. Así se crea una comunidad que genera y fomenta la confianza en los nuevos viajeros que descubren Trip4real. Las micro-historias que se crean dentro del ecosistema de la empresa estimulan la participación y el interés de los usuarios por implicarse en nuevas actividades o por crear y ofrecer nuevas experiencias.

4. ¿Cómo estimular la participación?

Trip4real estimula la participación de los “local” recompensando económicamente su implicación. Es una forma de “ganar dinero haciendo lo que más les gusta. Además



también pueden aprender idiomas, compartir sus pasiones e ideas con otra gente”. Por otro lado, los viajeros encuentran una oportunidad para disfrutar de una actividad exclusiva. “Si te vas a cualquier ciudad de España y quieres conocer los bares más auténticos, es mucho más difícil si vas tú solo con una guía que si vas con un *local* que te enseñe los sitios más baratos y genuinos”, explica.

Además, Trip4real se define como un proyecto emprendedor lleno de gente emprendedora; es decir, cada persona que ofrece una actividad es un “mini-emprendedor” dentro de la comunidad que ayuda a que otras personas conozcan el producto y quieran formar parte de él.

5. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

No todas las ofertas que recibe el equipo de Trip4real son susceptibles a publicarse en la plataforma de la empresa. Todas las propuestas tienen que pasar un control de calidad que comienza con una llamada al “local” que ha enviado la oferta, para verificar que ese usuario existe y que la planificación se ajusta a los estándares que la organización exige. Una vez comprueban que la actividad es apta para publicarse, la oferta se presenta en la página web y se envía un *mystery shopper* para que evalúe el servicio que el “local” ofrece.

Trip4real también controla otros detalles de cada nueva experiencia como, por ejemplo, el precio, la descripción de la actividad o la fotografía que acompaña el texto. Aunque, al final, el control de calidad más importante lo realizan los propios usuarios. El individuo que reserva una actividad decide, en última instancia, “si puntuarla bien o mal y si ha estado acorde a sus expectativas o no”. De momento, el volumen de valoraciones no es muy significativo, pero hay que tener en cuenta que la empresa está todavía en auge y necesita tiempo para consagrarse en la web. Además, Trip4real ha desarrollado un eficaz mecanismo de control para garantizar la validez de los comentarios y valoraciones: solo aquellas personas que realmente hayan disfrutado de una actividad pueden posteriormente puntuarla. Así se consigue que no haya valoraciones falsas y que todos y cada uno de los comentarios aporten valor informativo a la experiencia. “Es un punto muy importante para generar confianza”, señala.

Ahora bien, ¿qué ocurre con aquellas actividades que no tienen valoraciones? Como explica Gloria Molins, “Todavía hay experiencias nuevas por descubrir y que una actividad no tenga valoraciones no significa que sea mala, es que quizá necesita a alguien que sea el primero en disfrutarla”. Por ello, Trip4real ha creado su propio algoritmo interno para ubicar y posicionar las actividades en la página web siguiendo multitud de variables como, por ejemplo, las *reviews*, el número de visitas, el número de veces



que ha sido comprada o, simplemente, “la promocionamos por ser una actividad de temporada”. Al igual que Google, las variables hacen que las ofertas suban y bajen en la plataforma y, aunque las valoraciones son importantes, no son el único parámetro para medir el éxito de una experiencia.

IMAGEN 32

Sección para añadir actividades en Trip4real



6. Conclusión: clave del éxito

El propósito de Trip4real es crear historias únicas y la principal razón de su éxito empresarial es su modelo de turismo *peer to peer* que permite a los usuarios obtener un producto exclusivo, actividades auténticas y experiencias totalmente personalizadas, ajustadas a la demanda. Aunque todavía son una empresa emergente, su modelo participativo le ha reportado importantes ventajas que le han permitido ampliar su equipo de trabajo, multiplicar la comunidad de usuarios, potenciar las ofertas en su página web y aliarse con importantes *partners* que podrían reforzar su presencia online. Como empresa de economía de la participación, Trip4real entiende además la importancia de mantener la confianza con sus clientes y de presentarse como una organización transparente que mantiene la comunicación constante con los usuarios para adaptarse a los cambios y las necesidades de sus consumidores.



Videolean



*El usuario final es quien te da las claves para crear
un producto lo más eficiente posible*

David Macías, Videolean

1. Introducción

Internet ha mejorado los procesos económicos permitiendo una reducción de costes de producción y una ampliación de servicios de las empresas hacia sus clientes. Esta gestión eficiente de recursos ha generado el desarrollo de nuevas posibilidades de negocio basadas en fórmulas al alcance del consumidor. Es el caso de Videolean, una plataforma online donde cualquier emprendedor puede realizar sus propios vídeos de una manera sencilla, directa, completamente online y a bajo coste. La empresa, con experiencia en producción audiovisual y anuncios de televisión, planteó un soporte cercano y directo, donde el papel de los usuarios es la base del producto. A través de numerosas píldoras de comunicación, el cliente diseña un vídeo explicativo o promocional de menos de un minuto, mediante el uso de plantillas que se pueden personalizar. Su especialización es ofrecer a las Pymes una aplicación para aumentar la visibilidad de sus negocios, utilizando un contenido audiovisual, sin necesidad de tener conocimientos técnicos específicos ni realizar una gran inversión. Analizamos en este epígrafe las claves de su éxito y de su crecimiento, así como el proceso de consolidación de este nuevo modelo de negocio basado en la Economía de la Participación.

IMAGEN 33

Portada de Videolean, <https://videolean.com>



2. Descripción del proyecto empresarial

Videolean es una aplicación dirigida principalmente a Pymes interesadas en la realización de vídeos profesionales, pero que no cuentan con los conocimientos técnicos adecuados o el presupuesto necesario para crearlos. En 2007, David Macías, CEO y fundador de la compañía, puso en marcha la empresa Motion4Startups, dedicada a la edición de vídeos en Internet. Tras observar nuevas posibilidades de negocio centradas en la realización de vídeos cortos a bajo coste, utilizó esta ventaja competitiva como principal valor de Videolean, una *start-up* que pretende consolidarse como plataforma líder en la creación de vídeo online en el mercado de habla hispana.

El objetivo de esta empresa, nacida en Las Palmas de Gran Canaria donde está ubicada su sede, es convertirse en una web de referencia para aumentar la visibilidad de los negocios en la web, a través de una gran variedad de plantillas que el cliente puede personalizar añadiendo textos, imágenes o música. Los diseños facilitan al usuario la tarea de explicar una aplicación móvil, organizar eventos, dar a conocer un proyecto empresarial, promocionar una *start-up* o, incluso, elaborar un vídeo currículum a través de un formato audiovisual.



Con el objetivo de presentar un modelo asequible al usuario y económicamente viable, que permitiera el crecimiento de la compañía, la empresa ajustó la oferta y la demanda a través de un sistema de pago por uso, que permite contratar un vídeo en alta definición (HD). En la actualidad y, tras conocer las necesidades de su audiencia, han lanzado la opción de suscripción, un servicio de contratación por volumen mensual (5 vídeos). David Macías²³ señala que este nuevo planteamiento está orientado a “conseguir que el tiempo de vídeo por usuario llegue a facturar unos 100 euros al año”, con el objetivo de aumentar su volumen de ventas.

Videolean, que en sus inicios se dirigía únicamente a *start-ups*, amplió sus servicios a escuelas de negocios, universidades, restaurantes, organizadores de eventos o empresas de *crowdfunding*. Este cambio en el modelo de negocio coincidió con una mejora de su visibilidad en blogs, proporcionada por los *early adopters*, y de su posicionamiento en Google, situándose en los primeros resultados de búsqueda sobre herramientas para la elaboración de vídeos en la mayoría de países de habla hispana, de donde proceden gran parte de sus clientes. Por otra parte, la compañía ha sabido utilizar las ventajas de la tecnología a través de un soporte cercano y directo: “emprender este proyecto nos ha llevado a un proceso de continuo descubrimiento, donde el acercamiento a las personas ha sido esencial para decidir el modelo de negocio a seguir”, afirma su fundador.

En este sentido, el papel de la participación constituye un factor importante en la definición de un producto basado en los propios clientes, ya que “el usuario final es quien te da las claves para crear un producto lo más eficiente posible”, destaca Macías. Su audiencia presenta una doble naturaleza: por una parte, el servicio es demandado por consultoras o agencias que revenden sus propios productos y, por otra, se dirige a “Pymes que están empezando a hacer cosas de manera online y que carecen de experiencia”, señala.

Hasta la fecha, más de 40.000 usuarios utilizan la plataforma, gracias a una estrategia centrada en un producto orientado al aumento de visibilidad de los negocios en Internet: “lo que estamos intentando es democratizar el vídeo marketing para cualquier empresa o perfil (profesional) que no tenga experiencia previa en la edición de vídeo, e intentar llegar al mayor público posible”, explica.

Sobre las posibilidades de negocio, Macías puntualiza que la competencia es alta, debido al elevado volumen de este mercado, pero su habilidad se centra en aprovechar el posicionamiento que les otorga la creación de vídeo online en países de habla hispana para extenderse al mercado norteamericano. Su creciente expansión responde a la

²³ Entrevista en profundidad semiestructurada.



puesta en marcha de estrategias de *co-branding* (asociación temporal de dos marcas) con otras empresas situadas en Londres o Brasil, por citar algunas, lo que mejora su posicionamiento. Además, con cada nueva plantilla aumenta la visibilidad empresarial, ya que supone la generación de nuevo contenido.

3. El papel del Storytelling

El principal valor que identifica a Videolean es su componente creativo; sin embargo, la plataforma otorga importancia al proceso de distribución para que los contenidos de sus usuarios consigan la mayor interactividad posible de los públicos. Por ello, cuenta con un servicio de asesoramiento externo que actúa como guía para los clientes, sobre parámetros de distribución efectiva del contenido o la búsqueda de patrocinadores. Para conseguir una mayor visibilidad en plataformas como YouTube, por ejemplo, la compañía dirige al usuario contenidos que considera útiles para el desarrollo de su proyecto.

El producto, pensado desde una perspectiva creativa y para su distribución, se basa en la creación de píldoras de un minuto para explicar el contenido en el menor tiempo posible y de la manera más efectiva. Conforme a esto, la construcción del vídeo responde al siguiente esquema: problema, solución, conclusión, logo y eslogan, junto a un “golpe de acción final para producir en la gente la curiosidad sobre esas empresas”, sostiene Macías. Este uso de la plataforma está orientado a favorecer el nivel comunicativo de las empresas con los clientes, al tiempo que revierte beneficios a las Pymes mediante guías y consejos basados en la comunicación corporativa. Por otra parte, la atención al usuario está presente en acciones tales como el contacto continuado y la resolución de dudas sobre el funcionamiento de la plataforma.

4. ¿Cómo estimular la participación?

Parte de la estrategia de Videolean es utilizar el posicionamiento de Google, una herramienta que, en opinión de su fundador, ofrece seguridad a la empresa por su capacidad para conectar con los usuarios. Entre sus objetivos destaca “descubrir cuál es la proyección de la gente sobre el resultado final” y, para ello, el producto se presenta como un proceso que involucra desde el inicio al cliente: “queremos que el usuario piense en todo momento que nosotros somos la solución al problema de visibilidad que tiene”, añade el CEO.

La recompensa a la participación es, básicamente, el aporte de visibilidad y posicionamiento en buscadores para las Pymes. Junto a estos beneficios, otro aspecto positivo



es proporcionar una herramienta “fácil de utilizar y muy intuitiva”, que actúa como guía a lo largo de todo el proceso de creación, permitiendo visualizar el resultado final en menos de cuatro minutos. Asimismo, implicar al usuario en el proceso de creación es uno de los aspectos diferenciales de Videolean y “el valor añadido más importante” para la compañía. Gracias a este *engagement*, que se muestra en la facilidad de la herramienta, se está consiguiendo una implicación emocional alejada de las especificidades tecnológicas implícitas en este tipo de plataformas.

Por otra parte, la estrategia de Videolean cuando un cliente no consigue el resultado esperado es la atención personalizada, “para que sepa que detrás de la plataforma existe un equipo de personas que desean dar solución a su problema”, apunta. A través de códigos promocionales o plantillas gratuitas, se intenta captar de nuevo al usuario, lo que demuestra la prioridad hacia las personas en este modelo de negocio.

La compañía utiliza una estrategia efectiva de e-mail marketing a través de la cual busca grupos de usuarios que respondan de una manera parecida para encontrar soluciones a un problema específico. Con dicho planteamiento, Videolean intenta llegar a sus clientes con mensajes directos para conseguir fidelidad del cliente o un aumento de ventas. Dirigir correos electrónicos basados en los datos disponibles favorece la percepción de los clientes sobre la marca. En este sentido, la búsqueda de *feedback* positivo les ha llevado, por ejemplo, a replantear métodos de pago en determinados países donde el uso de tarjeta de crédito no es efectivo: “al final lo que observas es cómo reacciona mucha gente a este modelo de negocio”, puntualiza Macías.

5. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

Como empresa basada en la participación de los usuarios, el contacto con los clientes es uno de los aspectos a los que se otorga importancia desde Videolean. La intención de la empresa ha sido siempre presentar un formato útil y breve que resuelva las necesidades de las Pymes. A través de diferentes medios, la compañía canaliza la participación mediante un seguimiento a los clientes y notificaciones automáticas que permiten un contacto directo y continuo empresa-cliente. En base a esto, considera muy positivo el *feedback* de su público y, a la vez, el uso de una potente tecnología les permite adelantarse a las necesidades de los usuarios y complementar su oferta.

Tanto el servicio de asesoramiento como el registro de usuario permiten conocer si algún cliente presenta problemas en la edición de su vídeo. En tal caso, desbloquea aquellos aspectos que suponen un obstáculo, facilitando al máximo la tarea de edición. Por otra parte, los usuarios pueden compartir la visualización previa bajo la marca Videolean, realizando de manera gratuita un estudio de mercado para comprobar



la viralidad de su producto, un hecho que además reporta beneficio a la empresa al distribuir su marca de manera gratuita.

Ofrecer un producto sin coste para el usuario constituye un factor de crecimiento para la compañía: “él obtiene la ventaja de crear un vídeo gratuito y nosotros ahorramos en marketing”, indica Macías. Cuando el cliente compra el producto, la web permite hasta dos reediciones de ese mismo vídeo, una ventaja, además, para aquellos que contratan el servicio. Además, la *start-up* colabora con instituciones como las universidades de Las Palmas de Gran Canaria y Tenerife, para que sus alumnos puedan utilizar su propio servicio, y también ha realizado colaboraciones con Facebook e Ikea.

Uno de los puntos fuertes de la web es la estrategia de marketing digital y centran sus esfuerzos en generar confianza para el usuario. Por otro lado, la reducción del uso de publicidad contextual de Google AdWords y el crecimiento en posicionamiento web, les ha permitido consolidarse como modelo económicamente sostenible, que en la actualidad se encuentra en una primera fase de financiación externa.

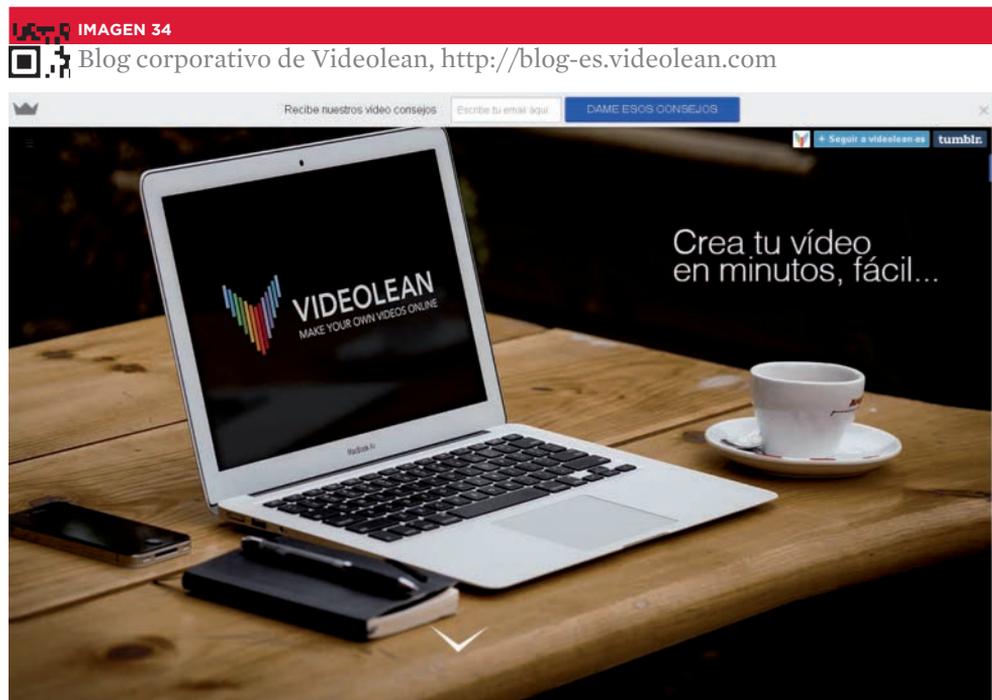
6. Nativos digitales y alfabetización digital

Una de las características esenciales de Videolean es facilitar al usuario la realización de una actividad que tiene un condicionante tecnológico. A nivel creativo, han intentado ofrecer una guía sencilla enfocada al aprendizaje de todo tipo de público, lo que muestra su implicación con el usuario y con aspectos relacionados con su alfabetización mediática. Orientada a la vez a personas que no poseen demasiada cultura de Internet, pretende ser una herramienta estándar que permita la creación de un vídeo profesional sin necesidad de profundizar demasiado en cuestiones técnicas. David Macías afirma que “parte del valor añadido (del producto) es hacerlo íntegramente online, así que sin Internet no se podría hacer este tipo de vídeos”, explica. La plataforma ha apostado por una herramienta que no hace necesario la descarga o instalación de software, pero al mismo tiempo dicha ventaja supone un inconveniente, debido a la existencia de una brecha digital que limita el uso a determinadas personas. En cuestión de alfabetización mediática, “Internet es el problema y la solución”, resume.

En cuanto a los conocimientos técnicos necesarios para su utilización, se trata de una plataforma sencilla, con alto nivel de usabilidad que no requiere conocimientos técnicos específicos. Al mismo tiempo, existen grupos de clientes que demandan más interacción con la web (editar textos, añadir tipografías, elaborar imágenes). Aunque lo interesante es conseguir un impacto efectivo, la esencia de Videolean es “facilitar esta tarea a usuarios que no tienen tiempo, conocimientos o dinero” para elaborar un



vídeo explicativo o promocional de su negocio. Por tanto, el fin último es “conseguir editar el producto sin demasiado esfuerzo”, apunta.



7. Conclusión: clave del éxito

Videolean es una empresa propia de la Economía de la Participación porque aprovecha la interacción con su público objetivo como una oportunidad de innovación y de creación de nuevos productos y servicios que cubran las necesidades de los usuarios y que a su vez son creados por ellos mismos. Como empresa nativa de la web, el producto basado en un soporte digital es una parte central del modelo de negocio. Entre sus particularidades destaca el valor de la confianza que intenta promover entre sus clientes para la consecución de sus objetivos: “la compra final es un camino que empieza por convencer al usuario de que se trata de una herramienta ideal; ayudar al cliente a proyectar lo que espera de ese vídeo y conseguir que la audiencia cumpla con sus expectativas”, puntualiza Macías.

Además, las redes sociales permiten esa viralidad necesaria para dar a conocer la marca entre personas que demandan este tipo de servicios. La diferencia con respec-



to a otras empresas de la competencia radica, para Macías, en una “especialización de plantillas de vídeo dirigidas exclusivamente a negocios y con bastante calidad. Además, Videolean orienta sus productos a todo aquello que necesita un negocio a lo largo de su vida”. El usuario final participa en todo el proceso porque las plantillas están basadas en la competencia, mejorando continuamente la calidad del producto y a través de una escucha activa de los públicos para conocer la reacción de los usuarios y los diseños más solicitados.

Entre sus objetivos empresariales persigue, además, “ser la aplicación estándar para las plataformas que quieren dejar que sus usuarios realicen sus propios vídeos pero que no aparezca la marca de Videolean”, mediante un planteamiento de trabajo que permita al equipo seguir trabajando y “haciendo lo que le gusta”, concluye Macías. Sin limitaciones técnicas para crear plantillas, Videolean incorpora poco a poco sus diseños en la plataforma como parte de su estrategia para no saturar al cliente, lo que le reporta visibilidad continuada porque cada nueva plantilla se entiende como un nuevo contenido. En definitiva, se trata de una “solución para crear un vídeo online de una manera rápida y eficaz”, cuyo producto se adecua a las necesidades de los usuarios, en permanente diálogo con sus públicos.



miLeyenda



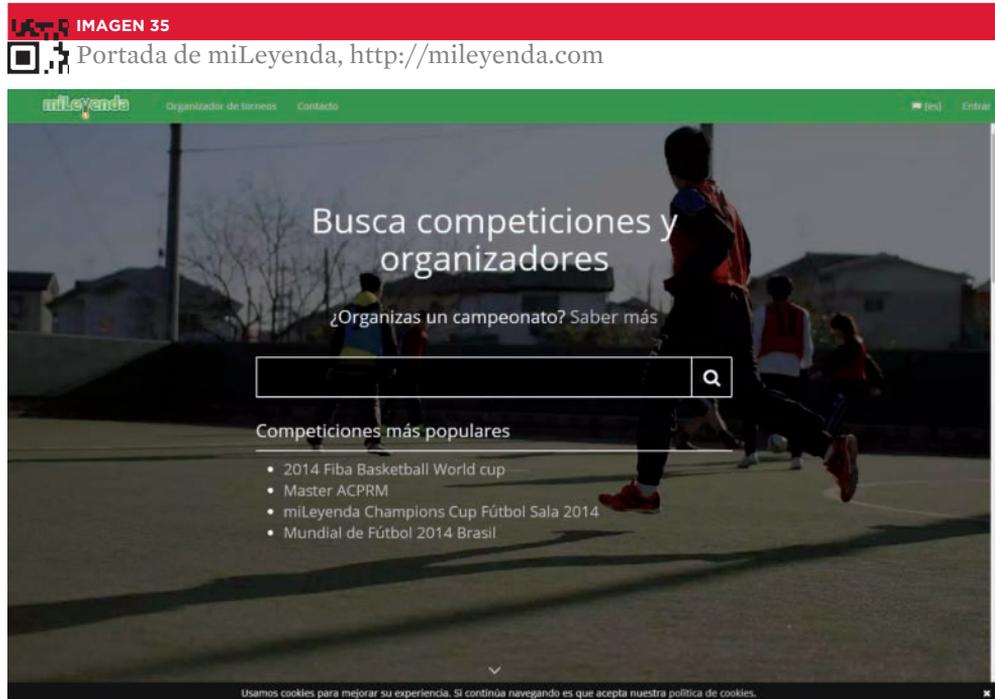
*Si no hubiésemos preguntado a la audiencia,
no tendríamos la herramienta que tenemos ahora*

Antonio Romero, miLeyenda

1. Introducción

Desde un enfoque socio-comunicativo, las posibilidades de acceso e interacción que han facilitado las tecnologías digitales responden a una convergencia entre organizaciones, tecnología, contenido y personas. En este contexto, el usuario/cliente puede intercambiar información desde cualquier dispositivo, al margen de estructuras espacio-temporales, lo que promueve el surgimiento de modelos de negocio basados en experiencias sociales, enfocados en servicios de calidad y en fórmulas colaborativas de organización.

Es el caso de miLeyenda, una red social orientada a facilitar la gestión deportiva, tanto a nivel amateur como profesional, de instalaciones, ligas y campeonatos, marcas y patrocinios, a través de una herramienta que responde a un diseño estratégico para organizar clasificaciones y eventos. Se trata de una aplicación para web y móvil que permite a los usuarios construir su propia leyenda deportiva en cualquier modalidad de juego por equipos, mediante un registro de actividad y una serie de funcionalidades orientadas, por ejemplo, a establecer un histórico de resultados, calcular las probabilidades de ganar o incluso, conocer el nivel de los jugadores de otros equipos. Además, está pensada para la organización de eventos y campeonatos y se presenta como plataforma de servicios a terceros. Basada en la Economía de la Participación, abordamos en este capítulo sus factores de innovación y las características que la han convertido en un caso de éxito.



2. Descripción del proyecto empresarial

Creada en 2013, miLeyenda es una herramienta para la gestión de ligas y campeonatos deportivos que, mediante una serie de funcionalidades, facilita a los usuarios registrar su actividad: organizar torneos y partidos, elaborar rankings y clasificaciones, reflejar un histórico de resultados, conocer el nivel de otros jugadores o calcular las probabilidades de ganar. La empresa nace de una necesidad personal que ha evolucionado hacia un modelo de negocio con excelentes resultados y perspectivas de crecimiento a corto plazo. Ganadora de la edición 2014 de los Premios Emprendedor XXI en la Región de Murcia, donde se encuentra su sede, su objetivo es expandir su ámbito geográfico dentro y fuera de España.

El modelo de negocio se basa en crear plataformas y aplicaciones para la gestión deportiva a nivel aficionado o profesional, de instalaciones, gestores de ligas y campeonatos, marcas y patrocinios. La empresa ofrece un servicio de ocio y entretenimiento deportivo basado en un juego social, a través de Internet y mediante cualquier dispositivo que permita al usuario acceder de manera telemática. En este sentido, la participación de la audiencia es un requisito muy importante para su funcionamiento y crecimiento porque se dirige a dos perfiles diferenciados: el usuario-amateur, que



utiliza la herramienta de manera gratuita, y el usuario-gestor, que paga por servicio. Esta fragmentación subyace de una doble dirección empresarial centrada en aprovechar las ventajas de la participación online, al tiempo que garantice sus sostenibilidad económica.

Antonio Romero, CEO y co-fundador (junto a Emilio Romero y Francisco Conesa) de la compañía, indica la utilidad de esta herramienta para el deportista aficionado: “con la aplicación puedes comunicarte con todos los jugadores, indicando incidencias climatológicas, aplazamientos u otro tipo de información, así como elaborar un resumen semanal de los resultados o incluso sanciones de los equipos; en definitiva, facilitamos y flexibilizamos esas tareas”.²⁴ El objetivo es “enriquecer la vida de aquellas personas que practican deporte (...) y ofrecer una experiencia social centrada en el juego de equipo”, ya que permite comentar el partido, acceder a la información sobre equipos y jugadores y calcular las probabilidades de victoria. La ventaja de miLeyenda es apropiada para el deporte amateur, donde el organizador de un torneo interacciona de manera directa con todos los jugadores implicados.

Dentro del ámbito profesional, se presenta como una herramienta dirigida a organismos y entidades, asociaciones de clubes, instalaciones o federaciones, orientada a facilitar la gestión de jugadores, equipos, resultados y noticias. Romero explica que este servicio se basa en “servir como recurso para la mejora de un sistema de organización que, en la actualidad, se limita a una hoja de Excel o a un programa muy sencillo. miLeyenda propone una integración perfecta con el móvil para recibir notificaciones en tiempo real, por lo que propone al usuario mejorar su experiencia en la forma de gestionar sus ligas”. Asimismo, la función que desempeña para el gestor es la de acceso a una herramienta muy usable y sencilla, que aúna toda la información acerca de los equipos, los jugadores, horarios o ligas y establece un control automático de la información que, a su vez, se actualiza con facilidad.

Una de las razones que impulsaron la creación de la *start-up* fue la presencia del deporte como pilar fundamental en la vida de las personas. El CEO recuerda que “hasta miLeyenda no existían herramientas dirigidas al deporte de equipo de todas las modalidades, consolidadas en el mercado”. Con el objetivo de convertirse en un referente mundial que aúne estos conceptos, sus aspiraciones se han materializado en la puesta en marcha de una red de delegados nacionales y en una estrategia de proyección hacia otros países (en la actualidad se encuentra en una primera fase de internacionalización).

²⁴ Entrevista en profundidad semiestructurada.



Su apuesta de innovación subyace de una visión diferente sobre el marketing online, con un modelo de publicidad no intrusiva, y un sistema de juego social donde el usuario va creando su propia carrera deportiva, compitiendo a la vez con sus amigos y otros usuarios de la plataforma. Englobada en el sector de las tecnologías de la información y de la comunicación, su producto también se basa en ofrecer ofertas y descuentos de productos a los usuarios participantes de la actividad deportiva, comercializando productos ligados de manera directa o indirecta al juego social y ofrecer un soporte publicitario y de comunicación a terceros.

3. ¿Cómo estimular la participación?

miLeyenda busca de manera proactiva la interacción con el usuario, cuyas sugerencias han permitido el desarrollo de nuevas funcionalidades, como la creación de un gestor de ligas y campeonatos, fruto de la escucha activa de la audiencia. A través de diferentes canales, la empresa solicita la opinión de sus clientes acerca del funcionamiento de la herramienta al considerar el *feedback* de la audiencia como elemento muy positivo para “saber qué camino seguir: si no preguntamos y si no hubiésemos preguntado, no tendríamos la herramienta que tenemos ahora”, explica. Lo efectivo es encontrar un equilibrio entre esa “primera idea” y lo que triunfa en el mercado.

La empresa ha incorporado la ludificación o *gamification* a su estrategia de marketing como medio para fomentar la participación del usuario: “hemos desarrollado un algoritmo propio que puntúa al usuario según el nivel de juego en cada actividad que realiza”, explica, estableciendo así una medición comparativa con el resto de jugadores, tanto compañeros de equipo como oponentes.

El directivo sostiene que, en esta evolución, la recompensa se obtiene a través de medallas virtuales otorgadas según un ranking de clasificación: “por ejemplo, si tus rivales no marcan ningún gol en tu portería, en deportes como fútbol base o fútbol sala, miLeyenda te recompensa con un medalla denominada *defensa férrea*”. Conforme a los logros, la información se registra en un historial, porque lo importante para el usuario “es conocer desde un punto de vista estadístico los partidos disputados, las victorias o derrotas y el nivel que cada deportista tiene como jugador de equipo, independientemente de la modalidad; las medallas vienen a completar el recorrido realizado”.

La herramienta posibilita a los usuarios la creación del evento-partido e incorporar aquella información útil para los jugadores, como requisitos, horarios, aplazamientos, etc. Durante la celebración del partido (y antes y después), aficionados y jugadores disponen de canales para comentar y opinar: “dependiendo de su importancia tendrá



más seguidores o menos”, puntualiza Romero. Asimismo, ofrece la posibilidad de seguir el resultado en tiempo real. La estrategia empresarial para que las personas conozcan y utilicen la herramienta implica tener presencia en otras redes sociales, como Facebook y Twitter, así como en otros medios de comunicación (prensa, radio y televisión).

El proyecto se ha presentado al usuario como una herramienta eficaz y funcional, que facilita la tarea de organización de ligas y campeonatos, “algo que parece sencillo pero que finalmente es el éxito de herramientas similares como las de *running* o ciclismo que (...) calculan los kilómetros que has recorrido y te dicen tu evolución”, señala Romero. miLeyenda realiza algo similar pero atendiendo a deportes de equipo, “donde la interacción es necesaria”. Para su fundador, “ofrecer una experiencia que sea sólida y válida en el tiempo requiere disponer de otra herramienta que te permita registrar tu evolución como deportista”. La plataforma profundiza en el carácter social de las personas porque permite compartir aficiones, interactuar con otras personas a través de una sección de contactos, comentar resultados o fijar un calendario de actividades. Su consolidación se debe también a la coincidencia de determinados factores centrados en motivaciones o estímulos personales de superación y de promoción de hábitos de vida saludables.

4. ¿Cómo filtrar y editar la participación?

miLeyenda es una empresa basada en la participación de los usuarios y presenta un carácter abierto, flexible y en constante evolución, por lo que dispone de un sistema de recepción de mensajes para recoger el *feedback* de su audiencia e implementar aquellos aspectos demandados por el público. Actualmente, dicha interacción se ha focalizado en las necesidades de organismos oficiales, por lo que se ha intentado ajustar la oferta a la demanda de cada gestor, sin perder de vista sus funciones generales: “evaluamos las propuestas para comprobar las que mejor se adaptan a las necesidades comunes o aquellas que no encajan dentro de un sector más general y actuamos en consecuencia”, sostiene Romero.

El elemento diferenciador es el diseño de un algoritmo que indica de manera fidedigna el nivel real de un deportista, al tiempo que supone un gancho para nuevos usuarios: “en definitiva, cuando practicas un deporte de equipo, dentro de la competitividad natural, buscas a personas o jugadores de un nivel similar al tuyo” y esta aplicación facilita esa tarea.

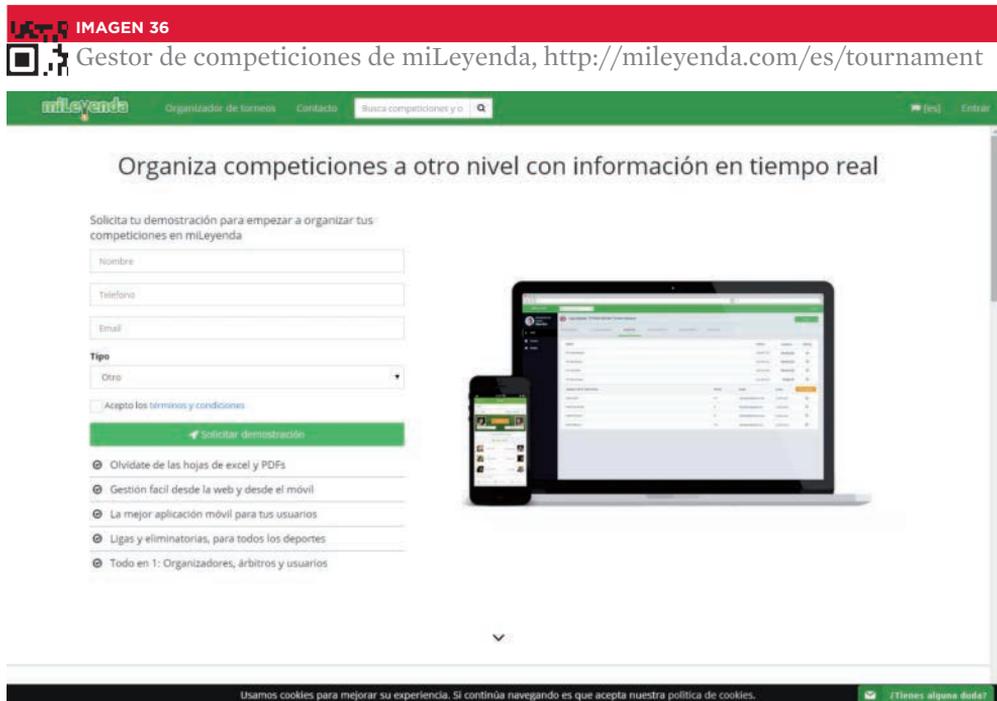
Inciendo en su potencial para los ámbitos más profesionales, miLeyenda está pensada para que los gestores de instalaciones puedan contactar con personas de diferentes ámbitos geográficos o niveles deportivos. Por otra parte, los intereses del usuario afi-



cionado se alejan de dichas perspectivas, por lo que la empresa presenta una aplicación atractiva para disputar partidos, donde parte de la motivación es “saber que puedes ganar a tus amigos”. El producto se adapta a las necesidades de cada usuario porque la compañía obtiene ventajas con la venta de su servicio a organismos o entidades deportivas, ya que le reportan una gran cantidad de nuevos usuarios. Al tiempo, se genera una interacción mucho mayor porque se trata de eventos continuados en el tiempo: “cada vez que vas a jugar un partido te interesas por los integrantes del otro equipo, por el nivel que presentan y, a la vez, puedes comentar; entonces la interacción social se da ahí, con gente que juega en la misma liga que tú”. A través de la plataforma los usuarios pueden interactuar entre ellos y conocerse.

Editar el contenido es una tarea que, de nuevo, se refiere a dos tipos de servicios dentro de la misma aplicación, para usuario deportista y para el organizador de ligas. Concretamente el primer tipo de audiencia dispone de “una aplicación móvil que permite crear un partido en cualquier deporte, especificar los detalles del evento, invitar a amigos o contactos que, a su vez, pueden confirmar asistencia”. En palabras del directivo, aporta sencillez a la tarea de organización de un partido entre aficionados. Por otra parte, provee al usuario-gestor de una herramienta accesible desde Internet desde cualquier dispositivo móvil u ordenador, para procesar inscripciones, establecer condiciones generales, dar a conocer el reglamento o añadir el propio cartel del evento, permitiendo al organizador conocer la información de todos los equipos inscritos. Los usuarios pueden editar la información desde la plataforma y elaborar un calendario ajustado a sus necesidades. La flexibilidad es total porque permite la opción de incluir equipos de forma automática o manual y enviar notificaciones en tiempo real.

Este modelo de negocio está sujeto al número de usuarios que vayan a utilizar la aplicación, pero no en base al número de deportistas: “facturamos según el número de usuarios gestores (administrador), no en función del número de equipos o jugadores que vayan a utilizar la herramienta”, explica Romero.



5. Conclusión: clave del éxito

miLeyenda es una aplicación multi-deporte basada en la facilidad de uso y centrada en dos perfiles de usuario: el deportista aficionado y un perfil profesional formado por entidades, organismos, agentes e instalaciones. miLeyenda gestiona una actividad realizada por el usuario. Además, la innovación, respecto al modelo de negocio, se ha centrado en una relación directa entre usuario y marca. Esta característica la diferencia de otras empresas de la competencia, centradas en un único deporte o enfocadas en la búsqueda de personas o espacios para la práctica de una actividad. A nivel interno, el equipo de trabajo cuenta con profesionales de diferentes ámbitos, como programadores, diseñadores gráficos, publicistas o periodistas, entre otros, un grupo heterogéneo que les ha permitido “seguir avanzando como modelo de negocio”. Esta capacidad colaborativa, propia de las empresas nativas de Internet, se ha trasladado al organigrama empresarial, donde las decisiones sobre la creación y diseño de la herramienta son consensuadas por todo el equipo.

Se combina con otras plataformas porque se trata de un “ecosistema basado en el usuario”, que permite la interacción con otras redes sociales, ya que cada comentario se puede compartir en las redes sociales. Para afianzar la confianza del público en



la herramienta, cuenta con un soporte específico para atender posibles incidencias, respaldado por una filosofía de cercanía y atención personalizada. Las ventajas de este modelo de negocio radican en la utilidad para una gran comunidad de fans, ya que la aplicación va creciendo en número de seguidores a gran velocidad: “al mismo tiempo que hay clientes dispuestos a pagar por este servicio, la ventaja también está en el número de usuarios que nos siguen y que utilizan la aplicación”, destaca Antonio Romero. El objetivo de la compañía es convertirse en un modelo de referencia en cuanto a gestión de ligas y campeonatos, así como asegurar su presencia en el mercado internacional.



Doctoralia



*Ya no es lo que te cuentan los demás sobre un médico,
sino lo que cuenta él mismo sobre lo que sabe*

Frederic Llordachs, Doctoralia

1. Introducción

En un terreno tan delicado como el de la sanidad, aplicar la participación ciudadana y gestionar esa inteligencia colectiva resulta más complicado si cabe que en otro tipo de sectores. En cualquier caso, en Estados Unidos iniciativas como PatientsLikeMe (fundada en 2004 por los hermanos Heywood y Jeff Cole) han demostrado durante los últimos años que las personas quieren compartir información incluso en las situaciones de la vida más insostenibles. O tal vez, cabría decir, sobre todo en esas situaciones.



2. Descripción del proyecto empresarial

En 2007, Albert Armengol, Frederic Llordachs y David Díaz plantearon una idea empresarial a partir de una preocupación común relacionada con el mundo de la salud y la Web. “Éramos conscientes de que era muy complicado encontrar un médico por Internet”, señala Llordachs.²⁵ Se había conformado en ese momento un equipo de dos médicos con experiencia en tecnología (Armengol había fundado la red social de contactos profesionales eConozco, adquirida posteriormente por Xing) y un tercero (Díaz) que tenía su propia empresa de desarrollo y diseño web. “Como es difícil encontrar en España un médico por Internet vamos a estructurar nosotros esa información para que Google la sirva adecuadamente”. Así, nos recuerda Llordachs, surgió la misión del proyecto empresarial de Doctoralia.

El directorio médico inicial de Doctoralia cada vez fue funcionando mejor y no se tardó en adoptar la decisión de expandir el proyecto a nivel internacional en diferentes países. Fue en este punto, en el que además los fundadores de esta empresa querían dar un paso más, cuando Doctoralia encontró el factor diferencial que ya venía siendo

²⁵ Entrevista en profundidad semiestructurada.



habitual en otros sectores como el turismo pero que en salud apenas nadie se había atrevido a implantar: la recomendación social de otros usuarios. Doctoralia ya está presente en 21 países y registra unas 300.000 opiniones de usuarios, tanto de médicos como de centros.

Otra aportación de valor de Doctoralia, en este caso también para médicos y centros, es garantizar el contacto con el médico deseado. “Cuando validamos nuestras bases de datos nos dimos cuenta de que el 25% de los médicos eran ilocalizables, no importaba cuándo llamasen”, recuerda. En otros términos, el centro está perdiendo oportunidades de negocio si buena parte de sus profesionales no están localizables por una mala gestión de la información o por simple falta de actualización de algunos datos. “En muchos centros se paga por visita y si no te entra una llamada estás perdiendo un paciente y dinero”, subraya Llordachs.

3. Estimular la participación

Con los directorios implantados y acumulando cada vez más usuarios en todos los países, quedaba el reto de encontrar un modo de agregar valor al usuario final, una forma para que la experiencia de usuario fuera mucho más satisfactoria que simplemente encontrar un médico con datos coincidentes respecto a los criterios de búsqueda.

La ruptura de la mediación es uno de los puntos clave para motivar a la participación en Doctoralia. “En los tiempos que corren la gente quiere interactuar directamente con el médico”, asegura Llordachs. En el fondo, Doctoralia se erige como un centro de cita online con cualquier centro o médico que tenga disponible este servicio. A esa cita online, se le añade el valor añadido de obtener una información basada en la colectividad de pares, de otros usuarios que ya han experimentado con ese producto.

Un aspecto fundamental con el que Doctoralia ha sabido motivar la participación no sólo de los pacientes sino también de los médicos ha sido su forma de aprovechar el *know how*. En esta plataforma no sólo se pueden pedir citas online, también sirve como espacio de encuentro y debate entre paciente-doctor, pero también entre los propios doctores. “Cualquier persona puede lanzar una pregunta, nosotros la hacemos anónima para que responda cualquier médico de esa especialidad y el resto de médicos pueden opinar sobre la utilidad de la respuesta”, explica Llordachs.

En este sentido, Llordachs añade que “la medicina no es matemáticas y necesita una visión más poliédrica. Por ejemplo, una pregunta sobre dolor lumbar puede tener seis respuestas diferentes procedentes cada una de especialidades diferentes”. Por otro lado, se está estimulando como un servicio más de la plataforma la participación del



propio médico para que éste “se exprese tal y como es”, lo que ofrece una información de indudable valor para ese potencial paciente, una información que no podría obtener de unos horarios, una ficha médica o un curriculum. Así cualquier médico puede construir una identidad online más flexible de la que le podría permitir la web de su centro de salud.

4. Cómo filtrar y cómo narrar la participación

Es muy importante destacar en primer lugar que los usuarios en Doctoralia no hacen valoraciones técnicas, sobre la idoneidad de un tratamiento u otro, sino recomendaciones basadas en una sencilla pregunta inicial: si el usuario recomendaría ese médico a otra persona o no.

En Doctoralia las opiniones de los usuarios sobre cada médico o centro ofrecen un resultado en una escala de una a cinco estrellas, donde se valora puntualidad, instalaciones y atención. Estos parámetros ofrecen una “valoración global” que se acompaña de la opinión publicada por el usuario. Dichas opiniones pueden ser tan escuetas y directas como “un doctor inmejorable”, o detalladas como la siguiente: “Me encantó el trato recibido. Se ve un gran profesional que da mucha confianza. Perdí a mi bebé estando de 6 meses estando con otro médico y necesitaba cambiar de doctor después de esa experiencia tan traumática. Estoy encantada con él y me llevará el siguiente embarazo”.

¿Cómo evitar el riesgo de que sólo se publiquen opiniones positivas, discriminando las negativas (o viceversa)? Cabe pensar en este caso que los responsables del sitio plantean una experiencia de usuario tan sencilla y positiva que despierte en el usuario las ganas de compartir su experiencia con el médico, ya haya sido ésta positiva o negativa. Cada sector tiene sus particularidades en este aspecto y, al igual que en el sector hotelero y el turismo en general las opiniones negativas generan una gran proactividad y ruido, el sector sanitario debe velar por los mecanismos de edición y filtro necesarios para que prevalezca el criterio social de la Red, sea de un tono u otro.

La narración de las condiciones de la participación también forma parte del *storytelling* y es primordial en casos como éste. Por ejemplo, Doctoralia deja claro en las condiciones que las opiniones no son un espacio para realizar denuncias: “Tampoco se permitirá ningún tipo de denuncia. Si quieres realizar una denuncia utiliza los canales legales para ello” (véase el cuadro de “Añadir opinión” de 300 caracteres), se advierte. Este tipo de avisos ayudan al usuario a tener claras las condiciones y los objetivos de la participación.



Y si el perfil sobre cada doctor es lo más detallado posible (formación, centro, idiomas, especialidades, curriculum y por supuesto, valoración global de los usuarios), por el contrario la del usuario que publica la opinión es muy escueta: la etiqueta “paciente” y la fecha en la que visitó al médico en ese centro. Pero existe otro *storytelling* derivado de la participación: es la experiencia médica construida por la colectividad a lo largo del tiempo. Así, podemos observar cómo el criterio social de la Red establece (parte de) la reputación individual de un sector tan importante y delicado como es el de la atención sanitaria.

En el apartado transmedia, Doctoralia lanzó en 2011 su app móvil, con la que se pueden realizar los mismos servicios con el añadido de aprovechar la geolocalización del dispositivo, lo que permite saber cuáles son los centros y médicos recomendados más cercanos.

5. Confianza por y para los médicos

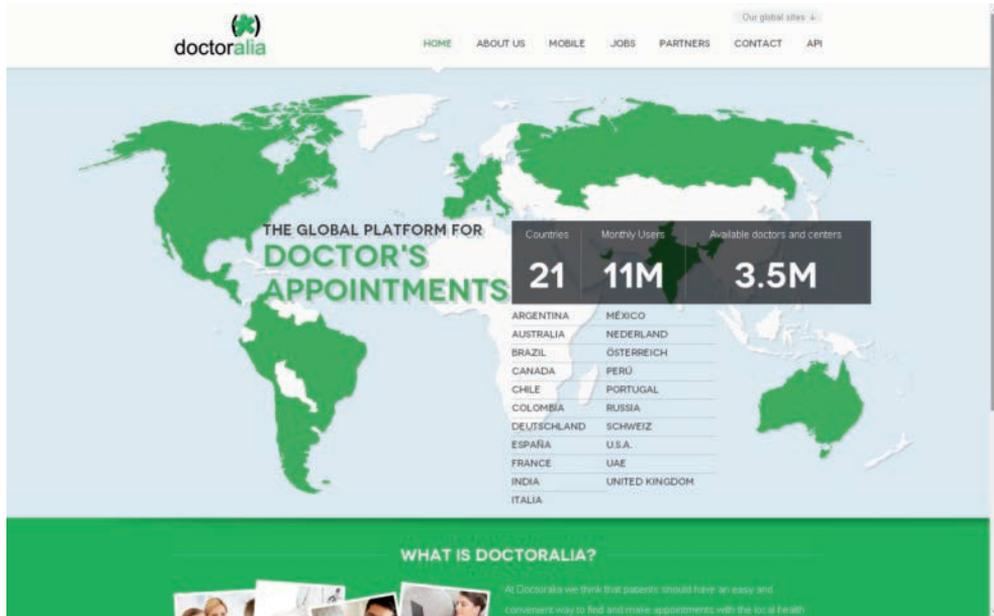
Generar confianza es un factor clave en Doctoralia y ésta funciona en múltiples direcciones. Por un lado, es necesario confiar de inicio en la veracidad de las opiniones publicadas por los usuarios; por el otro, ese criterio colectivo sirve para construir la imagen, reputación y confianza que cada doctor acumula en esta plataforma web. La primera es fundamental y de ponerse en duda quebraría las bases de toda la idea. La segunda, en la medida en que sea aceptada paulatinamente como un estándar válido de reputación médica, ayudará a que los profesionales de la salud no descuiden ninguno de los detalles que pueden ser valorados por un usuario, garantizando con ello de forma considerable la calidad de la atención.

Como se ha visto en el epígrafe sobre estimulación de la participación, ésta es bidireccional. En Doctoralia tanto pacientes como médicos tienen motivos para generar actividad y contenido. La actividad de unos y otros ayuda a consolidar la confianza global en la plataforma y la confianza individual en cada uno de los miembros que componen la comunidad de Doctoralia. Una cita concertada a través de esta plataforma permite que, de algún modo gracias al criterio social del colectivo y a las propias opiniones expresadas por el médico en Doctoralia, el paciente ya *conozca* a su doctor, su forma de tratar y de expresarse.

“Ya no es lo que te cuentan los demás –un amigo, la vecina– sobre un médico, sino lo que cuenta él mismo sobre lo que sabe”, explica Llordachs. Así, los doctores más proactivos construyen la confianza en Doctoralia.

IMAGEN 38

Doctoralia cuenta con una gran presencia internacional



6. Conclusión: la clave del éxito

Al igual que Tim Berners-Lee, creador de la Web, encontró la innovación uniendo dos tecnologías ya existentes (Internet y el hipertexto), en Doctoralia supieron crear un producto diferente a partir de la unión de dos elementos: por un lado, un directorio médico; por el otro, la recomendación social de los usuarios en Internet. Así, Doctoralia se ha convertido en una experiencia consolidada y pionera en España. Es una plataforma donde no sólo está el valor añadido inicial que representan las opiniones de los usuarios sobre los médicos, sino también una clara tendencia de esta plataforma a convertirse en un espacio participativo de conversación y debate gestionado por profesionales de la atención sanitaria. Gracias a Doctoralia, opina Llordachs, cualquier futuro paciente “puede tomar decisiones mucho más inteligentes y eficientes”.



MedBravo

MedBravo

Hasta ahora la manera que teníamos los médicos de conocer esta información era el “boca a boca” o las reuniones
Aurelia Bustos, MedBravo

1. Introducción

MedBravo es el resultado de la iniciativa de la doctora Aurelia Bustos, especialista en Oncología en el hospital de San Juan de Alicante. El objetivo fundamental de este proyecto es unificar la totalidad de ensayos clínicos que los centros hospitalarios realizan en todo el mundo en su investigación del cáncer. Se define como una *start-up* que tras tres años de investigación, desarrollo tecnológico y muchas horas de trabajo, aún se encuentra en los orígenes de su camino.

MedBravo es un buscador online que trata de resolver una necesidad social: buscar información sobre nuevas terapias, hospitales y tratamientos que abordan el cáncer. De este modo, poco a poco está siendo utilizado por pacientes y médicos que encuentran en MedBravo una herramienta en la ardua y compleja búsqueda por mejorar los pronósticos de esta enfermedad.

“Siempre he sentido vocación por la investigación, desde que hace 16 años escogí la especialidad de oncología médica. En ese momento era una especialidad muy novedosa, muy reciente, en continua evolución. Cuando la terminé, me di cuenta de lo lejos



que estábamos de encontrar la cura del cáncer, es una enfermedad muy compleja y se necesita un abordaje multidisciplinario”, explica Bustos.²⁶

IMAGEN 39

Portada de MedBravo, <http://www.medbravo.org>

MedBravo Cancer Clinical Trial Community

About Blog Contact

CANCER CLINICAL TRIALS 

Together We Build a Cancer Clinical Trial Community

Search for (e.g. Breast cancer, olaparib...)

Near (Hospital, Zip, City, Province, State or Country)

8+1 +12 Recommend this on Google

- + Facilities (24050)
- + Types of Cancer (1500)
- + Pharmacologic Substances (3496)
- + Last active trials (250)

MedBravo ©2014-v0.1

About Contact

2. Descripción del proyecto empresarial

El origen de la idea de MedBravo surge de casar iniciativa, experiencia, tecnología y ciencia. Ingredientes cotidianos de la vida profesional de Aurelia Bravo, investigadora, doctora, ingeniera informática y creadora de esta empresa. Junto a ella está Andres Torrubia como *advisor*. Para su desarrollo han contado con la colaboración de la empresa MediosYProyectos y la asesoría en experiencia de usuario de Eduardo Manchón, uno de los fundadores de Panoramio (la primera *start-up* española que compró Google).

En el origen de esta idea se establece una pregunta a la experiencia: ¿Cómo aplicar las tecnologías de la información en la lucha contra el cáncer? Tras algunos años dedicada al trabajo asistencial y a la participación en ensayos clínicos, Aurelia Bravo juzgó cómo aunar y difundir, a través de una plataforma online gratuita, todos los ensayos clínicos

²⁶ Entrevista en profundidad semiestructurada.



que investigan el cáncer en el mundo. Así, MedBravo se convierte en un espacio virtual para el crecimiento de la investigación y los ensayos clínicos en la lucha contra el cáncer. La experiencia adquirida contribuyó decisivamente a concluir que para mejorar el desarrollo de fármacos era necesario conectar a través de un espacio online a pacientes, investigadores, hospitales, empresas, resultados, métodos y situación de cada ensayo clínico que se realiza en el mundo. Si bien existen repositorios públicos donde se publican los datos de los ensayos (ClinicalTrials.gov y EudraCT), éstos no codifican los datos del mismo modo y presentan grandes barreras de acceso para una gran parte de la comunidad de usuarios que conforman la investigación del cáncer.

El contexto sectorial general que determina el nacimiento de esta empresa es la ciencia médica y la tecnología. El contexto específico, la investigación médica del cáncer a través de los ensayos clínicos. Como dice Aurelia Bustos, “quiero difundir la labor investigadora mediante un sitio web dedicado para cada hospital y promover dicha labor mediante un sistema de posicionamiento y reconocimiento de hospitales según volumen y experiencia de investigación en las diferentes áreas de cáncer... millones de vida futuras dependen de la investigación en cáncer hoy”.

¿Cuál es la situación actual de los ensayos clínicos, cuál es el contexto actual de MedBravo y qué lo define? Los ensayos clínicos de cáncer vienen determinados por un conjunto de criterios de inclusión muy definidos y hacen que la participación de un paciente en ellos sea muy restrictiva. Además, las características de esta enfermedad son muy distintas a otras y determinan la metodología de cada investigación. Existe una gran especificidad y fragmentación entre los tipos de cáncer. Estos criterios hacen que el acceso a los estudios concretos de los grandes centros de referencia en cáncer sea muy concreto, solo cuatro o cinco pacientes al año. A esto se suma que no todos los centros tienen un estudio o ensayo para cada situación de un paciente, ya que no se puede abrir a demanda en cualquier hospital. Se requiere logística, personal cualificado, criterios de inclusión en cada caso, recursos económicos y monitorización, entre otras exigencias. Esto hace que el proceso sea muy costoso e influye en uno de los aspectos fundamentales que determinan los plazos de ejecución de los ensayos clínicos: el reclutamiento de pacientes.

Si los ensayos se retrasan, el fármaco también y en consecuencia se retrasan los tratamientos de los pacientes. Según afirma Aurelia Bravo, alrededor de un 80% de los ensayos no consiguen reclutar los pacientes necesarios para que los resultados sean estadísticos en tiempo estimado. En este sentido, también afirma que esta situación no es por falta de interés de los pacientes sino porque no existía una herramienta de coordinación que aunase los esfuerzos de los ensayos y cada uno requiere un trabajo previo de conexión y reclutamiento.



Este escenario deriva en la creación de MedBravo; una herramienta o plataforma sobre ensayos clínicos dirigida a profesionales de la oncología y profesionales de la salud que tratan con pacientes de cáncer. Su estrategia es contribuir a favorecer, a acelerar, los procesos por los que los pacientes encuentran los ensayos que más se ajustan a sus profesionales y para que los profesionales accedan de forma rápida y ágil a los resultados y estado de la cuestión de los ensayos clínicos. También permite conocer las áreas geográficas en las que se desarrollan los ensayos y sobre todo, pone mecanismo para que los pacientes, los investigadores y los médicos contacten de forma online. Cómo reconoce Bustos, “hasta ahora, la manera que teníamos los médicos de conocer esta información era mediante el *boca a boca* o bien en reuniones científicas locales”.

3. Coordinar investigación, hospitales y paciente: participación

MedBravo se define como una comunidad online donde los hospitales, los investigadores y los pacientes coordinan sus actividades en torno a los ensayos clínicos. La doctora Bustos asegura que en ella “los pacientes que participan pueden compartir sus experiencias y formar grupos de soporte para cada estudio”.

De este modo, los pacientes contribuyen a desmentir que, en los ensayos, los pacientes son tan solo conejillos de indias. En esta comunidad, los pacientes, además de encontrar posibles ensayos clínicos de interés para ellos, expresan y narran sus experiencias, a la par que conocen las de otros y se comunican entre ellos.

Desde esta perspectiva, los responsables de MedBravo consideran que su proyecto contribuye a mejorar la investigación del cáncer incrementando el conocimiento de los pacientes y favoreciendo su participación. Tan solo el 5% de los enfermos de cáncer participa en ensayos clínicos con nuevos fármacos cuando, como afirma la doctora Bustos, estos son fundamentales para mejorar el pronóstico, la supervivencia y la calidad de los pacientes con cáncer.

Los pacientes e investigadores ya pueden encontrar en la plataforma online MedBravo más de 24.000 ensayos clínicos. Según Bustos: “Vienen tanto de médicos como de pacientes. En el caso de un paciente o familiar interesado por un estudio en un hospital, la aplicación en primer lugar aconseja que imprima la información para que su médico habitual confirme que el estudio es oportuno para el paciente y sea éste el que contacte con los investigadores a través de la aplicación. En caso de que sea un médico quien inicialmente ponga en marcha el trámite, entonces directamente se dirige su solicitud al equipo investigador para programar una consulta de prescreening”.



4. El modelo de negocio: valor de servicio y beneficios económicos

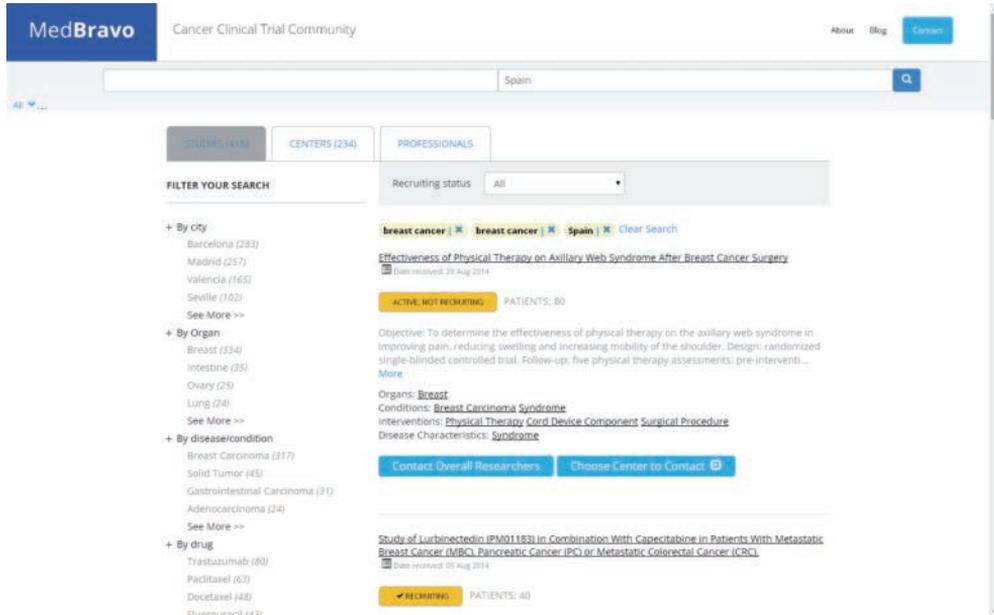
¿Puede este modelo basado en la gratuidad de acceso y con claro valor de servicio a la comunidad médica y a los pacientes con cáncer obtener beneficios? ¿Puede MedBravo considerarse un modelo de negocio? Ante estas preguntas, los responsables de MedBravo afirman que en este momento la plataforma no genera beneficios económicos, pero están perfeccionando un modelo de negocio. Actualmente MedBravo ha puesto en marcha varias fórmulas encaminadas a conseguir que este modelo genere beneficios para, así, seguir funcionando y aportar un servicio que empiece a consolidarse como herramienta fundamental en la investigación del cáncer. A partir de la observación y el análisis de la experiencia de los usuarios con la plataforma el equipo de MedBravo está mejorando su diseño para favorecer su usabilidad y la creación de comunidad en torno a canales de comunicación de contacto directo. “Aunque no tengamos beneficios, sí que tenemos pensando el modelo de negocio, ya que existen numerosas fórmulas para obtener beneficios”, señala. Entre los modelos de rentabilidad ideados y propuestos para su inminente puesta en marcha, desde MedBravo señalan los siguientes:

1. MedBravo como empresa tecnológica. En esta propuesta, la plataforma explota el *big data* de los resultados clínicos. El perfil investigador de la plataforma, permite analizar y establecer conclusiones sobre los resultados de los ensayos, establecer análisis de tendencias y visualizar los datos más relevantes. Este modelo está dirigido al interés de la industria farmacéutica y los *clinical research operation* (consultoras contratadas por los promotores de ensayos) quienes pueden explotar los datos de las investigaciones
2. MedBravo y venta de *leads*. Actualmente, el acceso y el registro a la plataforma es gratuito, pero de cara al futuro la organización está diseñando un sistema de pago o cuota que mida la transacción entre los investigadores, modelo que ya está implantado en la industria farmacéutica.
3. MedBravo y los servicios premium. En la plataforma, cada centro hospitalario cuenta con un espacio web para visualizar sus ensayos. Desde MedBravo consideran que aquellos centros que cuenten con financiación privada pueden utilizar los servicios premium de la plataforma para publicitar sus estudios y alcanzar los objetivos de reclutamiento de pacientes en el tiempo estimado para la investigación.

A su vez, los sponsors pueden utilizar estos servicios para contratar espacios publicitarios que den mayor notoriedad a sus estudios, de modo que el diseño del anuncio se ajuste a los criterios de búsqueda planteados por el anunciante.

IMAGEN 40

MedBravo permite acotar los resultados, por ejemplo, por país (en imagen, España)



5. Conclusión: clave del éxito

Actualmente MedBravo es un proyecto en proceso de implementación. Un proyecto que se caracteriza por su altísimo valor de especialización, tanto en el diseño como en la ejecución. Se trata de un modelo de negocio que nace desde la motivación personal de los fundadores por mejorar la investigación del cáncer y en consecuencia mejorar la calidad de vida y los tratamientos de millones de enfermos. Como se ha puesto de manifiesto en esta obra, los usuarios (en este caso pacientes de una grave enfermedad) tienen un rol de gran importancia en el desarrollo de la plataforma, al igual que los investigadores y los hospitales en los que se desarrollan los ensayos clínicos. El objetivo de recortar los tiempos para desarrollar un ensayo pasa por mejorar la conexión entre la red paciente-investigador-hospital-médico-farmacéutica y esta mejora pasa por ofrecer un canal de comunicación directo entre los miembros de la red. Pero sin la colaboración de los usuarios, la plataforma no encuentra su sentido.

La plataforma está implantando diferentes opciones para convertirse en un modelo de negocio rentable. Además, no cesa en diseñar iniciativas que mejoren la conexión entre los pacientes. Así, la plataforma contará con un nuevo servicio que seguramente



mejore sus servicios, ya que ante la opción de que un paciente no localice un ensayo adecuado para él, podrá, junto a su médico, incluir un anuncio a través de un tablón anónimo que ayude al encuentro con ensayos e investigadores. “Dar pie a que luego se pueda contactar con él y con otros pacientes con las mismas características”, explica. El objetivo es luchar por los derechos de los pacientes a que se hagan investigaciones sobre tumores poco prevalentes y esta plataforma es ideal para este tipo de iniciativas.



4

CONCLUSIONES





1. Conclusiones: 20 claves de éxito

A continuación se recuerdan y resumen cada una de las veinte claves de éxito detectadas en los casos analizados como paradigmas de una Economía de la Participación:

1.1. Moodyo

La comunidad *blogger* como prescriptores y un modelo de negocio basado en el potencial de la recomendación social a la hora de comprar. La inteligencia social y colaborativa refleja una participación que logra la confianza a través de un *storytelling* ameno y desenfadado.

1.2. Outliers School

En el ámbito educativo, Outliers School ha sabido diferenciarse a partir de una idea muy simple que puede ponerse en práctica gracias a la metodología del pensamiento de diseño. Ya sea un grupo de alumnos que no se conocen o personas de una institución que busca reciclaje en cultura digital, “aquí son los propios miembros de la organización los que generan la innovación”, nos recuerdan.

1.3. El Cañonazo Transmedia

Fomentar la Economía de la Participación en dos niveles: con el cliente y con el usuario final. El principal activo de El Cañonazo Transmedia es haber sacado partido a un *storytelling* digital, propio de la Web social, para volver a conectar a las marcas con sus públicos. El contenido representa tanto a la marca como a sus potenciales clientes.

1.4. Muwom

La innovación constante, la observación y la comprensión cultural y social del comportamiento de las personas en Internet, así como la aplicación de nuevas tecnologías que ayudan a Muwom a consolidar su modelo de negocio, basado en la co-creación musical.

1.5. Tutellus

Diseñar un modo de aprender y enseñar sobre cualquier temática de forma sencilla, social, divertida y nativa de la Web. Ha sabido crear una comunidad que fomenta la



interrelación no sólo entre los profesores y los alumnos, sino también entre los propios alumnos. La participación y la confianza se sustentan sobre unos contenidos de calidad.

1.6. BlaBlaCar

El producto de BlaBlacar es mejorado por las opiniones y las interrelaciones entre los usuarios que comparten la experiencia de viajar. Cada usuario tiene una reputación online que le avala como compañero de viaje y la gestión de la información asegura la confianza entre la comunidad, clave para esta empresa.

1.7. Tuitele

Twitter ha cambiado el modo en el que vemos y comentamos la televisión. El contenido generado por los usuarios en esta plataforma fluye, como en otras redes sociales, bajo reglas tácitas, ofreciendo una valiosa información cualitativa a las cadenas que las clásicas mediciones de audiencia no pueden obtener.

1.8. Suop

Suop representa el valor de la inteligencia colectiva, que les ayuda a desarrollar productos con los que el consumidor se siente realmente satisfecho. “En Suop tenemos los niveles de permanencia más altos –aún sin exigir ningún compromiso de continuidad– porque el cliente se siente parte de la empresa”.

1.9. Etece

Su éxito está basado en fomentar la Economía de la Participación en dos niveles: con el cliente y con el solucionador. En Etece el precio de las tareas lo marcan los clientes y los autónomos compiten entre ellos para conseguir el trabajo. El cliente puede ver las opiniones y valoraciones de otros clientes, lo que genera confianza.

1.10. Mis Recetas

La flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la audiencia, una acertada estrategia de participación a través de diferentes canales, permitiendo una interacción total con sus públicos y un elevado carácter consultivo, que muestra un diálogo continuado con los miembros de toda su comunidad.



1.11. Uolala

La autogestión de los contenidos de la plataforma, el volumen y variedad de actividades propuestas y la creación de mecanismos que valoren objetivamente las actividades y lo hagan público. Su metodología favorece el funcionamiento horizontal e incrementa la aportación de ideas de personas que no son necesariamente responsables de una determinada sección.

1.12. Fab Lab

Éxito basado en dos aspectos fundamentales: alfabetización digital y participación. Han sido capaces de dar al usuario el poder de alterar su realidad cotidiana a través de un proceso de alfabetización digital y la colaboración de los demás mediante una participación activa, mediada por las nuevas tecnologías.

1.13. Guifi.net

Tres pilares interrelacionados y con conexiones sinérgicas: la participación por un lado y, por otro, la alfabetización digital y la confianza entre las partes. Han sido capaces de ofrecer un servicio de bien común y abierto, basado en la generación de confianza entre todos los actores involucrados a partir de una Licencia Procomún.

1.14. Lánzanos

Uno de los principales activos de Lánzanos es la protección que dan a su comunidad de mecenas y el continuo asesoramiento a la totalidad de proyectos que se presentan en la plataforma. Contribuye, entre otras cosas, a dinamizar y potenciar la economía participativa, un modelo cada vez más normalizado y menos alternativo.

1.15. Alterkeys

Alterkeys ha sabido fomentar la economía participativa, siendo el nexo entre viajeros y anfitriones, mediante el uso de las nuevas tecnologías. Han apostado por la sencillez en las operaciones (cerrar un viaje con un simple clic), transparencia en todas las relaciones y seguridad en el cierre de acuerdos.



1.16. Trip4real

El propósito de Trip4real es crear historias únicas y la principal razón de su éxito empresarial es su modelo de turismo *peer to peer* que permite a los usuarios obtener un producto exclusivo, actividades auténticas y experiencias totalmente personalizadas. Mantiene la comunicación constante con los usuarios para adaptarse a los cambios y a las necesidades de sus consumidores.

1.17. Videolean

Videolean aprovecha la interacción con su público objetivo como una oportunidad de innovación y de creación de nuevos productos y servicios que cubran las necesidades de los usuarios. Como empresa nativa de la web, el soporte digital es una parte central del modelo de negocio. Destaca el valor de la confianza que intenta promover entre sus clientes

1.18. mileyenda

Una relación directa entre usuario y marca. Su capacidad colaborativa, propia de las empresas nativas de Internet, se ha trasladado al organigrama empresarial, donde las decisiones sobre la creación y diseño de la herramienta son consensuadas por todo el equipo. Además es claramente un ecosistema basado en el usuario.

1.19. Doctoralia

Doctoralia ha sabido implantar el criterio social de la Red (las opiniones de los usuarios) al ámbito de la atención sanitaria, construyendo un espacio de participación donde no sólo el futuro paciente tiene más elementos de juicio para tomar una decisión, sino que además el médico tiene un lugar adicional de asesoría y debate, donde puede gestionar su confianza e identidad incluso antes de la consulta.

1.20. MedBravo

De inicio, un altísimo valor de especialización, tanto en el diseño como en la ejecución. Los usuarios (pacientes) tienen un rol de gran importancia en el desarrollo de la plataforma, al igual que los investigadores y los hospitales en los que se desarrollan los ensayos clínicos. La plataforma recorta tiempos y mejora la conexión entre los actores de una red sanitaria.



2. Conclusiones generales

A través de los veinte casos seleccionados para esta obra se ha analizado la participación con los públicos no desde el punto de vista del usuario (consumo colaborativo) sino desde la visión estratégica de la empresa, un proceso que hemos definido como Economía de la Participación. Con una muestra pretendidamente diversa y heterogénea, se ha reflejado que esta economía emergente es transversal a cualquier sector, con retos comunes que apelan a la gestión de la confianza, la alfabetización mediática o la construcción de un *storytelling* transmedia, entre otros.

En una verdadera Economía de la Participación, el producto no está acabado o directamente no existe sin la participación del público objetivo al que se dirige. En casos extremos, incluso podría decirse que dicha participación es el producto en sí mismo. Por ejemplo, tal situación puede ocurrir con más frecuencia en aquellas empresas cercanas a las industrias culturales. En éstas, toda la *experiencia social* que rodea al producto (cómo se comparte, cómo es valorado, cómo dichas valoraciones se añaden a consumos posteriores, etc.) cada vez puede considerarse más como una parte inherente del propio producto.

La creación y gestión de comunidades de usuarios fieles (si se quiere, fans o evangelizadores) es otro de los aspectos imprescindibles para diseñar una estrategia oportuna dentro de la Economía de la Participación. En entornos de máxima competencia con márgenes de diferenciación muy estrechos entre los productos, será la comunidad alrededor de cada producto la que aporte la diferencia, creando una *experiencia social de consumo* de mayor valor que la de otros productos.

La Economía de la Participación recupera lo mejor de los filtros sociales de la Web para eliminar jerarquías en busca de la participación de los usuarios con mayor implicación o conocimiento. Gracias a ellos, se pueden poner en valor y redefinir no sólo las actividades participativas de la empresa, sino incluso su cultura corporativa.

La participación como *commodity* no es una idea nueva, pero la Economía de la Participación reclama un papel central para este fenómeno, siendo el eje de cualquier estrategia empresarial. Al igual que con el paso de los años el concepto Web 2.0 dejó de considerarse un extra para ser entendido como el estado natural de la Web, la Economía de la Participación pone de relieve los parámetros mínimos de un proceso que en breve no será un añadido, sino un reto de obligado cumplimiento para cualquier empresa que aspire al éxito.

5

BIBLIOGRAFÍA





- BOWMAN, s. y WILLIS, C. (2003). *We Media. How Audiences are Shaping the Future of News and Information*. The Media Center at The American Press Institute.
- BRUNS, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life and Beyond. From Production to Prodsusage*. Nueva York: Peter Lang.
- BUCKNER, B. y RUTLEDGE, P. (2011): "Transmedia storytelling for marketing and branding: It is not Entertainment. It is survival". International Association of Marketing. Disponible en: <http://athinklab.com/wp-content/uploads/2011/04/2011-03-IMA-Published-Piece-TS.pdf>
- CHA, M.; KWAK, H.; RODRÍGUEZ, P. y AHN, Y. (2007). "I tube, you tube, everybody tubes: analyzing the world's largest user generated content video system", *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM*, conference on internet measurement, Nueva York: ACM, pp. 1-14.
- DE VICENTE, J. L., GRANADOS, D., MARTÍNEZ, R., CABO, D., ALONSO, J. M., CERVERA, J. y PRADO, U. (2012). *Economía Del Dato 20+20*. EOI, Madrid.
- FUNDACIÓN EOI (2011). *Sectores de la nueva economía 20+20*. Nueva economía 20+20. Madrid: EOI.
- GUASCH, D., BERBEGAL, J., VILLALTA, M., ABBAD, F., SANDINO, E., CALVÉ, A. y GAINZARAIN, M. (2013). *Sectores de la nueva economía 20+20*. Madrid: EOI.
- KRUMM, J., DAVIES, N. y NARAYANASWAMI, C. (2008). "User-Generated Content", *Pervasive Computing*, IEEE CS, 7 (4), pp. 10-11.
- LIVINGSTONE, S.; WIJNE, C.; PAPAIOANNOU, T.; COSTA, C.; GRANDÍO, M. (2013). "Situating Media Literacy in the Changing Media Environment: Critical Insights from European Research on Audiences", en CARPENTIER, N.; SCHRODER, K. y HALLETT, L (eds.). *Audiences Transformations. Shifting Audience Positions in Late Modernity*. Nueva York: Routledge, pp. 210-227.
- NOGUERA, J.M.; VILLI, M.; NYIRO, N.; DE BLASIO, E. y BOURDAA, M. (2013). "The role of the media industry when participation is a product" en CARPENTIER, N.; SCHRODER, K. y HALLETT, L (eds.). *Audiences Transformations. Shifting Audience Positions in Late Modernity*. Nueva York: Routledge.
- NOGUERA, J.M. (2012): "Los cambios en el discurso global de Twitter: trending topics y la nueva televisión", en NICOLÁS OJEDA, M.A. y GRANDÍO, M. (Eds.): *Estrategias de Comunicación en Redes Sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos*, Barcelona: Gedisa.



- PAVLIVKOVA, T.; NYRE, L. y JURISIC, J. (2013): "What does it mean to trust in the Media" en CARPENTIER, Nico; SCHROEDER, Kim y HALLETT, Lawrie (eds.) *Audience Transformations. Shifting Audience Position in Late Modernity*, Nueva York: Routledge, pp. 228-245.
- PEDREÑO, A. (2009): "Cocineros y universitarios", Opiniones personales, disponible en <http://opiniones-personales.blogspot.com.es/2009/08/cocineros-y-universitarios.html>
- RITZER, G. (2010). "Focusing on the Prosumer", en BLATTEL-MINK, B. y HELLMANN K. (eds). *Prosumer Revisited*. Wiesbaden: VS Verlag.
- SCOLARI, C. (2013). *Narrativas transmedia Cuanto todos los medios cuentan*. Bilbao: Deusto.
- SHIRKY, C. (2006). "The People Formerly Known as the Audience", PressThink, disponible en http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppL_frmr.html
- THURMAN, N. (2008). "Forum for citizen journalists? Adoption of user generated content initiatives by online news media", *New Media & Society*, 10(1), pp. 139-157.
- TOFFLER, A. (1980). *The Third Wave*. Nueva York: Bantam Books.
- URZELAI, A., ITURBE-ORMAETXE, J., BOTE, D. S., HERNÁNDEZ, E. y BEDIAGA, A. (2010). *Economía abierta*. Madrid: EOI.
- VAN DIJCK, J. (2009). "Users like you? Theorizing agency in user-generated content", *Media, culture and society*. 31, pp. 41-58.
- VILLI, M. (2012). "Social curation in audience communities: UDC (user-distributed content) in the networked media ecosystem", *Participations. Journal of Audience & Reception Studies*, 9(2), pp. 614-632.
- WEINBERGER, D., SEARLS, D., LOCKE, C. y LEVINE, R. (2000). *The Cluetrain Manifesto*. Perseus Books Group.

Sectores de la
**nueva
economía**
20+20



www.eoi.es



El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la *Nueva Economía*, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo.

En la cuarta fase de este proyecto, desarrollada entre los años 2013 y 2014, se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Participación*, *Economía de la Felicidad*, *Innovación Turística*, *Innovación Agroalimentaria*, *Economía Disruptiva* y *Economía del Diseño*.

Con la incorporación de estos 6 nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2009.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

UCAM



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MURCIA



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID



FONDADOR BENEFICIA ALBERGUEIRA INVESTIGACIÓN EN GESTION EMPRESAS E INNOVACIONES



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

