

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
3. MARCO TEÓRICO	7
3.1. DEFINICIÓN DE ECONOMÍA COLABORATIVA.....	7
3.1.1. <i>Términos y usos</i>	7
3.1.2. <i>Factores para la aparición de la economía colaborativa.....</i>	10
3.2. CAMBIO DE PARADIGMA Y PLATAFORMAS SOCIALES	12
3.2.1. <i>El exceso de recursos infra-usados</i>	12
3.2.2. <i>Cambio de paradigma</i>	12
3.2.3. <i>Plataformas sociales</i>	16
3.3. LOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS SOCIALES.....	21
3.3.1. <i>Cambio de mindset.....</i>	21
3.3.2. <i>Los usuarios de plataformas sociales</i>	23
3.3.2.1. <i>El usuario proveedor de valor: peer ofertante.....</i>	24
3.3.2.2. <i>El usuario consumidor de valor: peer demandante.....</i>	26
3.4. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CAPTURA DE USUARIOS.....	28
3.4.1. <i>Las plataformas como startups</i>	28
3.4.2. <i>El diseño y la UI/UX</i>	29
3.4.3. <i>El poder de los usuarios</i>	32
3.4.4. <i>La conversación bidireccional y la horizontalidad</i>	34
3.4.5. <i>La gestión de la confianza y la reputación</i>	35
3.5. CONCLUSIONES TEÓRICAS	39
4. METODOLOGÍA	40
5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	42
5.1. ANÁLISIS DE SHARING ACADEMY	42
5.2. ANÁLISIS DE LETMESPACE	52
5.3. ANÁLISIS DE SOCIAL CAR	59
6. RESULTADOS.....	67
7. CONCLUSIONES	77

8. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....	80
9. BIBLIOGRAFÍA	81
10. ANEXOS	88
ENTREVISTA CON CRISTÓBAL GARCÍA	88
NOTAS DE LA ENTREVISTA CON CRISTÓBAL GARCÍA.....	101
ENTREVISTA CON SHARING ACADEMY	106
ENTREVISTA CON LETMESPACE	113
ENTREVISTA CON SOCIAL CAR	118

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías han facilitado la aparición de muchas plataformas digitales basadas en capturar el valor de los recursos inactivos preexistentes en nuestra sociedad. En particular, las plataformas de consumo colaborativo tratan de aprovechar estos activos facilitando que dos partes puedan *compartir* o *intercambiar* estos recursos. Este intercambio puede ser de conocimiento o bienes y servicios y en definitiva, de todo lo que pueda crear valor para dos partes.

Si bien la definición de qué es exactamente una plataforma colaborativa no es aún del todo clara, en el presente trabajo estudiaremos un tipo específico de plataforma colaborativa: las plataformas *sharing* basadas en el mercado. Estas plataformas facilitan que dos partes puedan compartir un recurso donde existe una parte que posee el recurso inactivo y existe otra parte que consume el recurso y donde ambos son usuarios de la plataforma. Por su parte la plataforma carga un coste por el servicio que ofrece a esa transacción. Este modelo de plataforma es el más aceptado y extendido hasta el momento, algunos ejemplos conocidos son Airbnb¹ o Blablacar².

Robin Chase, cofundadora de Zipcar³ y presidenta ejecutiva de Veniam⁴ define a este tipo de plataformas como *Peer. Inc “empresas que combinan lo mejor del poder de la gente con lo mejor del poder de las corporaciones”*⁵. En esta definición “*Inc*” hace referencia a las fortalezas industriales (que requieren escalabilidad y recursos) mientras que “*peer*” (del inglés par/homólogo) hace referencia a las fortalezas individuales (localidad, especialización y personalización). A partir de esta definición entendemos que estas plataformas son corporaciones con ánimo de lucro que adoptan una estructura determinada para ofrecer un servicio que resulta de una colaboración voluntaria entre la plataforma y sus usuarios. El presente trabajo toma la palabra “*peer*” ya en su título para referirse a las dos partes que participan del intercambio.

Estas plataformas tienen una serie de peculiaridades que plantean un contexto disruptivo e innovador y que dista de los modelos de negocio y las dinámicas de mercados a los que estamos acostumbrados⁶:

Estas plataformas reescriben las reglas para crear valor ya que facilitan un servicio donde el valor de intercambio no lo crea la corporación *per se* sino que resulta de una colaboración entre la plataforma y sus *peers*. Si observamos Airbnb vemos que ofrece alquiler de alojamientos por todo

¹ Alquiler de alojamientos entre particulares.

² Plataforma de *carsharing*: comparte trayectos de coche entre particulares.

³ *Zipcar*. Empresa estadounidense fundada en el año 2000. Es la mayor plataforma de *carsharing* del mundo y una de las primeras plataformas enmarcadas dentro del consumo colaborativo.

⁴ *Veniam*. Compañía portuguesa estacionada en California, que trabaja con el objetivo de implementar un sistema para aumentar la conectividad de la red móvil -NetRider, usando taxis, autobuses y camiones.

⁵ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK (pp 1-2)

⁶ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK (cap 3)

el mundo. Este alojamiento no pertenece a Airbnb sino a sus *peers* que reciben ciertos beneficios participando en la plataforma. Por lo tanto, el valor que recibe el *peer* que alquila un alojamiento resulta de una colaboración entre Airbnb y sus *peers*. Estas plataformas utilizan activos preexistentes en la sociedad y los liberan y conectan, creando valor sin necesidad de proveerse de una infraestructura tangible para ofrecer ese valor. Por ejemplo, Airbnb tiene la capacidad de ofrecer alojamientos por todo el mundo sin haber tenido la necesidad de construir un solo edificio. Por último, estas plataformas pueden escalar rápidamente de forma global, experimentando, pivotando y adaptándose a nuevos escenarios ya que tienen una infraestructura intangible y dinámica (digital) que les permite introducir cambios locales sin interferir en su estructura global y poder adoptar mejoras globales con rapidez. Si observamos la capacidad de crecimiento, cambio y mejora de Airbnb y la comparamos con el crecimiento de alguna gran compañía hotelera (ver fig. 1), podemos apreciar como la primera tiene la habilidad de crecer a una velocidad sin precedentes.

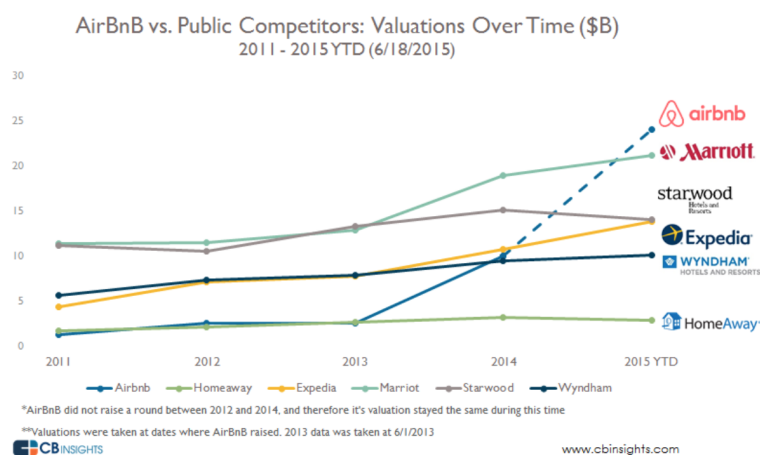


Fig. 1 Valor de Airbnb en B\$ comparado con otras compañías hoteleras. Fuente: CBINSIGHTS.

El crecimiento exponencial se debe a que las empresas no están constreñidas a unos pocos itinerarios (como individuos) o a docenas de itinerarios (como equipos) o cientos (como franquicias) sino a los itinerarios de miles de personas participando y generando variaciones, colapsos, errores de los que aprender o innovaciones de las que mejorar. Esto se consigue gracias a una colaboración donde la tecnología organiza y coordina a todas esas personas y las personas, con su creatividad, utilizan los resultados que proporciona la tecnología para introducir mejoras. Reorganizar el exceso de capacidad en forma de plataforma tiene sentido si, además de aprovechar un recurso inactivo, las plataformas se acercan de manera más eficiente a un coste marginal cero en cada transacción. En este contexto, éstas pueden ofrecer un producto consistente, estandarizado y a bajo coste sin prescindir de la personalización y la pequeña escala que aportan sus *peers*. Además, en muchos casos, esto solo se consigue si se moviliza a una masa

crítica de usuarios que crea un *efecto network*⁷ donde más producción atrae a más consumo (Chase, 2015).

El presente trabajo de investigación *“El marketing en el consumo colaborativo: de estrategias de consumidor a estrategias de peers. Capturando el valor de recursos inactivos”*, nace con la inquietud de investigar cómo captan usuarios las plataformas *sharing* basadas en el mercado. Estas plataformas ofrecen un servicio donde *compartir* o *intercambiar* con cualquier persona (incluyendo desconocidos) se presenta como algo fácil, conveniente, seguro y único. En una sociedad de consumo y capitalista donde compartir se asocia a pobreza o falta de recursos y donde los recursos son, por lo general, muy accesibles, algunas de estas plataformas están teniendo un éxito sin precedentes. Este éxito lanza una serie de interrogantes y uno de ellos es cómo consiguen captar usuario, tema que desarrollaremos en profundidad en este trabajo.

⁷ [Platfmored. info] *The Network effect es un loop virtuoso de feedback donde más producción atrae a más consumo y viceversa.*

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las plataformas *sharing* basadas en el mercado se basan en compartir utilizando recursos infra-usados. El valor de su servicio es hacer de compartir y reutilizar una transacción fácil, sencilla, rápida y conveniente y para ello aprovechan las tecnologías. Además, el valor que se ofrece es a) variable, ya que el valor de intercambio que adquiere uno de los *peers* está sujeto al valor que genera otro *peer* en colaboración con la plataforma y b) diferente para cada target. Este contexto podría plantear una relación empresa-consumidor diferente a la habitual. Por lo tanto, en primer lugar, en el presente trabajo nos preguntamos; ¿Existe una relación particular y diferente entre una plataforma *sharing* basada en el mercado y sus *peers*? y en ese caso ¿Cómo es esta relación? La relación se investigará a lo largo de la de literatura contenida en el marco teórico y se tratará de dar respuesta a la pregunta en las conclusiones teóricas. Conocer la relación entre las plataformas y sus *peers* servirá de guía para diseñar la investigación que dará respuesta a la siguiente pregunta.

En este tipo de plataformas, el modelo de negocio que presentan (basado en compartir, con una estructura digital y con un producto innovador) es disruptivo respecto a los modelos tradicionales. Además, su éxito reside en su capacidad de crear un producto o servicio para que sea adoptado por un gran número de usuarios, y en ocasiones, estas plataformas solo tienen sentido y generan beneficios cuando han llegado a una *masa crítica de usuarios*. Un modelo de negocio disruptivo y un producto innovador pueden presentar dificultades para captar público. Por su parte, las plataformas no solo se presentan en este contexto, sino que además se basan conseguir que un gran número de usuario las usen, por lo tanto y en segundo lugar, en el presente trabajo nos preguntamos; ¿Cómo captan usuarios las plataformas de consumo colaborativo?; y ¿Qué factores intervienen en esta captura?

Este trabajo de investigación se propone analizar las diferentes estrategias de captura y retención de *peers* que llevan a cabo las plataformas de consumo colaborativo entrevistando a un experto en la materia para orientar la investigación y luego analizando a tres startups de consumo colaborativo fundadas en Barcelona a las que también se entrevistará a su CEO o responsable de comunicación. El objetivo general de este trabajo es, por un lado, ver cómo son las plataformas de consumo colaborativo por lo general; estructura y características, público y relación con sus usuarios y ver qué factores pueden influir en las estrategias de captura de *peers*. En segundo lugar, como objetivo específico, se pretende hacer un análisis de las plataformas para ver los factores que influyen en diseñar las estrategias de captura de *peers*, apoyando la información encontrada con la expuesto en el marco teórico y lo extraído de la entrevista con un mentor. De este modo se pretende tener una visión amplia de las estrategias de captura de *peers* en plataformas las de consumo colaborativo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. DEFINICIÓN DE ECONOMÍA COLABORATIVA

3.1.1. TÉRMINOS Y USOS

Las compañías y los consumidores, cada vez más, ven el compartir como una alternativa más rentable a la posesión (Belk, 2007, Botsman & Rogers, 2010)⁸⁹. Tras la gran crisis de 2008 y una sociedad con tendencia al hiperconsumismo, la sociedad está empezando a cuestionar el valor de poseer. Los consumidores se están dando cuenta de que no necesitamos poseer los bienes sino el valor que extraemos de ellos. Ejemplo de ello son algunos datos recientes; mientras en España el uso del coche tiende a reducirse desde la crisis¹⁰, los viajes compartidos aumentaron un 200% en 2014¹¹. Por su parte los emprendedores detectan recursos infra-usados en la sociedad y gracias a los avances de las nuevas tecnologías construyen plataformas y comunidades con la ayuda de *peers* para aprovechar esos recursos. Esto crea un consumo más eficiente y responsable que hace que la colaboración sea una alternativa más ética y más rentable que poseer. Desde finales de los noventa, con el boom de internet y las nuevas tecnologías, las plataformas de consumo colaborativo han ido ganando protagonismo en el mercado, actualmente algunas incluso desafiando a grandes empresas.

Consumo Colaborativo, Economía de la Colaboración o Economía del Acceso son algunos de los términos utilizados para describir este movimiento donde el acceso prima frente a la propiedad. El consumo colaborativo se puede definir como “la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar redefinida a través de la tecnología moderna y las comunidades”¹². Ouishare, la asociación internacional que promueve la economía colaborativa, prefiere el término economía colaborativa en vez de su versión anglosajona, economía compartida (*shared economy*), que puede llevar a pensar, erróneamente, que la gratuidad es siempre la regla¹³. Una primera definición la encontramos con Felson & Speath (1978) que definen los actos de consumo

⁸ Belk, R. (2007). Why not share rather than own? *Annals of the American academy of political and social science*, 611, 126-140.

⁹ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins.

¹⁰ ABC.es, (2016). *La crisis reduce un 21% el uso del coche*. [online] Disponible en: <http://www.abc.es/motor-reportajes/20140708/abci-crisis-reduce-ciento-coche-201407071857.html> [Consultado el 13 de enero de 2016].

¹¹ Tosas, G. (2015). *Aumenta el uso del coche compartido en España*. [online] La Vanguardia. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/internet/20150114/54422621379/aumenta-uso-coche-compartido-espana.html> [Consultado el 13 de enero de 2016].

¹² Consumo Colaborativo, (2016). *Introducción al consumo colaborativo*. [online] Disponible en: <http://www.consumocolaborativo.com/concepto/introduccion/> [Consultado el 13 de enero de 2016].

¹³ Es.wikipedia.org, (2016). *Consumo colaborativo*. [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Consumo_colaborativo [Consultado el 13 de enero de 2016]. Citado de: Sheldden Casanovas, S. (2014). *Del yo al nosotros: análisis y diagnóstico de la economía colaborativa*. TFG. Universidad Autónoma de Barcelona.

colaborativo como “aquellos eventos donde una o más personas consumen bienes o servicios disfrutando de actividades que comparten con una o más personas”¹⁴. Acorde con la definición, si un grupo de amigos se reúnen para ver un partido de fútbol sería consumo colaborativo. Una segunda definición de consumo colaborativo, más actualizada y acorde en este contexto, es la ofrecida por Botsman & Rogers (2010) como “un modelo económico basado en compartir, intercambiar, comercializar o alquilar productos o servicios, facilitando el acceso antes que la posesión de bienes y reinventando la manera en que consumimos”¹⁵ y utilizan el término economía colaborativa como “modelo de negocio basado en compartir bienes infra-usados desde espacios hasta habilidades con beneficios monetarios o no”¹⁶. Gansky (2010) utiliza el concepto The Mesh (La Malla) para referirse a este movimiento y los nuevos modelos de negocio donde el consumidor tiene mayor capacidad de decisión y elección, más herramientas y más información gracias a la irrupción de nuevas tecnologías¹⁷.

En España, aún no existe una definición oficial de consenso. Hoy en día, coexisten acciones de distinto tipo bajo el paraguas de la economía colaborativa, aunque todas tienen una característica en común: todas las iniciativas están basadas en las tecnologías de la información y la comunicación, que permiten la creación de redes sociales y portales, donde se pueden realizar interacciones entre individuales de forma masiva¹⁸. Actualmente los principales actores del movimiento siguen reflexionando para afrontar la nueva realidad que la economía colaborativa está generando; la transición hacia nuevos modelos económicos; nuevos paradigmas basados en la abundancia del compartir; el empoderamiento ciudadano al que se da acceso como creadores (y no sólo consumidores pasivos); y el posicionamiento del ser humano como centro de todo el sistema¹⁹.

Un reciente artículo publicado en Ouishare²⁰ nos ayuda a situar las plataformas de consumo colaborativo que trataremos en este trabajo dentro del paraguas de la colaboración. El artículo está motivado por el reciente uso que hacen algunas empresas de la etiqueta economía

¹⁴ Fleson, M., & Speath, J. (1978). Community structure and collaborative consumption. *American Behavioural Scientists*, 41, 614.

¹⁵ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin, pp 14.

¹⁸ Economistas Frente a la Crisis, (2014). *¿Qué es la Economía Colaborativa?*. [online] Disponible en: <http://economistasfrentealacrisis.com/que-es-la-economia-colaborativa/> [Consultado el 11 de enero de 2016]

¹⁹ Ouishare Magazine. (2015). *Definición de Economía Colaborativa*. [online] Ouishare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2015/03/definicion-de-economia-colaborativa/> [Consultado el 11 de enero de 2016].

²⁰ Ouishare Magazine. (2016). *¿Qué es una "startup de economía colaborativa responsable?"*. [online] Ouishare ES. Disponible en: http://magazine.ouishare.net/es/2016/03/que-es-una-startup-de-economia-colaborativa-responsable/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=facebook [Consultado el 31 de marzo de 2016].

colaborativa como “sharewashing” o “wewashing”²¹ y trata de ubicar en algún punto la diversidad de negocios colaborativos existentes y el espectro que existe entre las plataformas “Estrellas de la Muerte”²² y las plataformas cooperativistas. El artículo expone los resultados de la búsqueda de las características comunes en las plataformas de consumo colaborativo a partir de una búsqueda académica sobre modelos de negocio, literatura reciente y libros populares. Uno de los resultados del proyecto es una herramienta práctica llamada Sharing Business Model Compass: un instrumento de navegación y una forma de definir el alcance de algo (ver fig. 2).

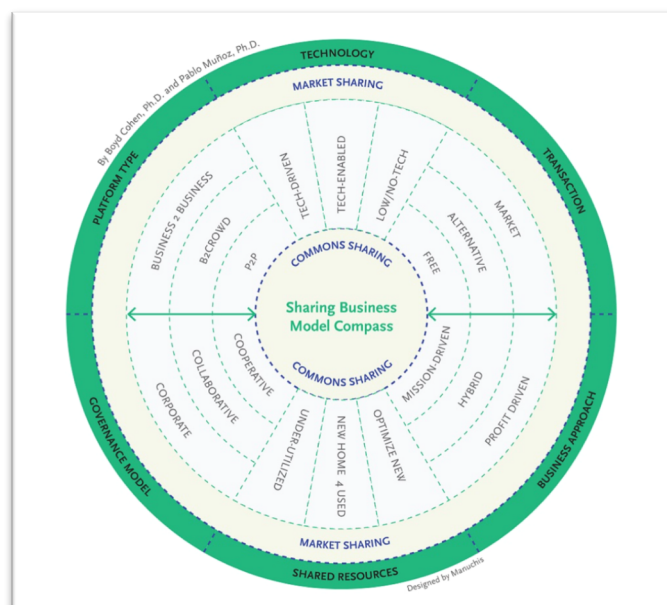


Fig. 2. Sharing Business Model Compass. Cohen, B. and Muñoz, P. (2016). Sharing Business Model Compass. [imagen] Disponible en: http://magazine.ouishare.net/es/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/compass_cohen_munoz.jpg [Consultado el 10 de abril de 2016].

El gráfico contiene seis dimensiones únicas para cada modelo: Tecnología, Transacción, Enfoque de Negocio, Recursos Compartidos, Modelo de Gobernanza y Tipo de Plataforma. Cada dimensión tiene tres grados, representando una forma continua entre cada extremo. Cuatro dimensiones van desde las startups basadas en el mercado (capitalistas o “Estrellas de la Muerte”) a modelos cooperativos apoyados en la idea del bien común. Las restantes dos dimensiones (Tecnología y Recursos Compartidos) no son un continuo, sino que los modelos pueden utilizar cualquiera de las tres opciones.

²¹ Lee-Sean Huang (cofounder/Creative director en Foossa) crítica a las plataformas que abusan de la palabra “sharing” y “community” para definir lo que esencialmente son transacciones capitalistas. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/leesean-huang/wewashing-when-sharing-is_b_6879018.html

²² Término utilizado por Bill Johnson (StructureC3) y usado por Neal Gorenflo para referirse a las plataformas con una ideología de dominación y ambición global que explotan con la inseguridad económica y el vacío político. Su modelo de negocio está basado en contratistas precarios y mezclan tecnología, ideología, diseño, rr.pp., organización de la comunidad y lobby en una nuevo formulación potente que conquista ciudades y usuarios alrededor del mundo pero que no siguen lógicas de bien común. Disponible en: <http://www.shareable.net/blog/how-platform-coops-can-beat-death-stars-like-uber-to-create-a-real-sharing-economy>

En siguiente gráfico (ver fig. 3) elaborado a partir del artículo anterior se analiza el modelo de Airbnb y de Bliive (uno de los bancos de tiempo más grandes del mundo) para ver las diferencias. Podemos ver como Airbnb es una compañía *sharing* basada en el mercado ya que su Modelo de Transacción, su Enfoque de Negocio y su Modelo de Negocio quedan fuera del anillo y Bliive es una compañía con un enfoque más cooperativo pero sin serlo completamente. El artículo concluye “no hay mucho blanco y negro, o bueno y malo; por el contrario, hay mucho gris en la economía colaborativa”.

Dimensión del Compass	Análisis	
	Aribnb	Bliive
Tecnología	Impulsada por la tecnología	Impulsada por la tecnología
Transacción	Mercado	Alternativa: créditos de tiempo
Enfoque de Negocio	Orientada a los beneficios	Orientada a una misión
Recursos Compartidos	Infra-usados* La idea inicial es reutilizar los recursos infra-usados (el espacio extra de la casa) aunque ahora se está cuestionando su utilización.	Tiempo
Modelo de Gobernanza	Corporativo: no involucra a los usuarios ni comparte los beneficios con la comunidad	Collaborativo
Tipo de Plataforma	P2P	P2P

Fig. 3 Ejemplo de Sharing Business Model Canvas. Elaboración propia. Fuente Ouishare: ¿Qué es una startup de economía colaborativa responsable? (2016).

En el presente trabajo, trataremos con plataformas más cercanas al tipo Airbnb: compañías *sharing* basadas en el mercado.

3.1.2 FACTORES PARA LA APARICIÓN DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Una confluencia de factores ha ayudado a la aparición de un entorno fértil para el crecimiento y el éxito de las plataformas de consumo colaborativo (Olson & Connor, 2013):

#1: La crisis económica de 2008. El año en que la crisis financiera estalló, las plataformas de economía colaborativa aún estaban en una fase temprana pero la mentalidad de los consumidores empezó a sufrir una transformación profunda. Emerge un nuevo paradigma donde los consumidores gastan menos dinero y compran menos bienes pero sin embargo siguen buscando maneras más baratas (y creativas) de hacer sus actividades favoritas como viajar o salir a comer.

#2: El crecimiento de Facebook. La rápida adopción de Facebook ayudó a las plataformas a proveer una herramienta para la identificación y promover una cultura de la confianza. Un ejemplo es Airbnb que utilizó el perfil de Facebook de sus usuarios para verificar las identidades de propietarios y huéspedes. El comportamiento de los usuarios demostró que se sentían más cómodos cuando tenían acceso al Facebook de sus *peers*. También podía usarse LinkedIn o una copia escaneada del DNI. TripAdvisor también integró Facebook en su página para que los usuarios, en su búsqueda de alojamiento, pudieran identificar aquellos lugares donde sus amigos se habían alojado o habían ido a comer. En muchas ocasiones los consumidores nos sentimos más cómodos visitando un lugar donde nuestros amigos ya han estado.

#3: La adopción de los smartphones. La adopción de los smartphones posibilita la conectividad entre usuarios haciendo posible crear plataformas como Uber o Lyft, ya que lo disruptivo de estas plataformas es poder compartir coche o pedir un trayecto usando una App en nuestro smartphone (con conexión a internet) en cualquier momento y en cualquier lugar.

#4: Los pagos P2P digital. Los pagos digitales como transferencias de fondos debidos al pago de un servicio o producto y la aparición de empresas como PayPal que hacen este tipo de pagos seguros crean la fiabilidad necesaria para promover las interacciones entre *peers*.

#5: El éxito de Airbnb. La atención prestada alrededor del éxito de Airbnb influyó el crecimiento de la economía colaborativa. Durante los años 2010 y 2011 muchos artículos de influyentes medios de comunicación como TechCrunch o Business Insiders reportaron el dramático crecimiento de Airbnb en 2009 dando a la plataforma un gran eco mundial. Según Olson & Connor (2013) este hecho legitimó a la economía colaborativa y dio a los emprendedores la seguridad y el incentivo económico necesario para crear plataformas similares y adjuntar categorías.

#6: El crecimiento de una cultura basada en las comunidades. La cultura de comunidad es un factor fundamental para la popularización, el crecimiento y la perseverancia de las plataformas de consumo colaborativo. Las compañías basadas en comunidades construyen marcas más fuertes y más centradas en el espíritu de sus usuarios además de influenciar y ayudar al desarrollo de las mismas empresas en un nivel de conexión empresa-usuario sin precedentes²³.

²³ Olson & Connor (2013). *The disruption of sharing: An Overview of the New Peer-to-Peer 'Sharing Economy' and the Impact on Established Internet Companies*. Investment Research. USA: Guides for the Journey, pp.5-14.

3.2. CAMBIO DE PARADIGMA Y PLATAFORMAS SOCIALES

3.2.1. EL EXCESO DE RECURSOS INFRA-USADOS

Las plataformas de consumo colaborativo aprovechan el exceso de recursos y las ventajas de compartir para crear valor. El exceso de capacidad puede estar en cualquier lado; podemos ser nosotros mismos u otra persona; puede ser físico, temporal, o virtual (acceso de datos libres); o puede estar relacionado con un proceso, una comunidad, o una experiencia como Trip4Real (startup Barcelonesa que facilita experiencias turísticas ofrecidas por locales). Así pues el exceso de capacidad o activos infra-usados se convierte en la clave (*key input*) para crear plataformas de consumo colaborativo. En este contexto, el coste de la experimentación es más bajo ya que nuevo valor es extraído de algo que ya existe²⁴. Estas plataformas aprovechan recursos preexistentes en la sociedad y los reformulan para hacerlos más accesibles, simples y de fácil acceso en forma de plataformas sociales²⁵.

3.2.2. CAMBIO DE PARADIGMA

Las plataformas de consumo colaborativo están revolucionando el mercado creando un nuevo tipo de consumidor, productor y comunidades. Nacen de un exceso de recursos y conectan a una persona que tiene algo que ofrecer (productor) con otra persona que tiene una necesidad (consumidor). El crecimiento de las plataforma reside en ofrecer este servicio al mayor número de gente posible y el mayor número de veces, es decir, en aumentar el número de transacciones que se generan. Estas plataformas se dirigen tanto a los consumidores como a proveedores del producto, siendo éstos último tan numerosos e importantes como los primeros. Esto es uno de los factores que crea diferencias entre estas plataformas y otras compañías. Además, deben centrarse en crecer poniendo siempre en el centro de su crecimiento a sus *peers* y a su compromiso con la sociedad. De esta manera, crean comunidades con unos valores específicos alrededor de su causa.

Las plataformas de consumo colaborativo no se organizan igual que las empresas tradicionales, del mismo modo, tampoco crean las mismas dinámicas de mercado. A pesar de ello, aún no existen investigaciones empíricas que hayan estudiado este cambio, por lo tanto no existe una base teórica sólida sobre los mercados controlados por plataformas de consumo colaborativo (Lamberton & Rose, 2012)²⁶. En un estudio realizado para entender la participación en las plataformas Lamberto & Rose indican que estos nuevos sistemas o “*commercial sharing systems*”,

²⁴ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 34.

²⁵ [Technopedia] *Del inglés Social Platform*: tecnología basada en la web que permite el desarrollo, la implantación y la administración de soluciones y servicios *social media*. Provee la capacidad de crear webs y contenido *social media* con un funcionamiento completamente de red (*network functionality*). Disponible en: <https://www.techopedia.com/definition/23759/social-platform>

²⁶ Lamberton, C., & Rose, R. (2012). When is ours better than mine? A framework to understanding and altering participation in commercial sharing systems, *Journal of Marketing*, 76, 109-125.

presentan retos y oportunidades a los negocios tradicionales que modifican el concepto posesión. Su estudio demuestra que más allá del beneficio económico de compartir, el riesgo percibido de la escasez junto a las ventajas de compartir son una pieza central de su atractivo²⁷.

En la economía colaborativa las plataformas, más que un producto, ofrecen un servicio. Así como Airbnb no ofrece una habitación, sino el perfil de un usuario que ofrece una habitación donde la plataforma añade una serie de ventajas competitivas a la transacción. Este cambio en los modelos de negocio se define como *Product-Service System*²⁸ (PSS) “el resultado de una estrategia innovadora que cambia el foco de negocio de vender únicamente productos a vender sistemas de productos y servicios para responder a demandas específicas” (Mont, 2002)²⁹. La idea detrás de este sistema es que los consumidores pueden no necesitar un producto *per se*, pero sí que pueden buscar la utilidad que ese producto o servicio ofrece y de este modo más necesidades pueden ser cubiertas usando menos recursos. El objetivo del sistema es proveer un modelo de negocio más sostenible³⁰. Del mismo modo, un consumidor puede querer ir en coche de Barcelona a Madrid pero no por ello quiere comprar un coche y por este motivo plataformas como Blablacar tienen éxito, ya que dan acceso a un recurso sin requerir la posesión del mismo.

Un término muy usado (pero no teorizado) en los negocios basados en plataformas es el de *access-based consumption* (Bardhi & Eckhart, 2012), que define las transacciones que pueden ser mediadas por un mercado pero no hay transferencia de posesiones³¹, como por ejemplo las transacciones dentro de Zipcar (compartir un automóvil con otras personas para viajes). También en otras plataformas como Trip4Real o PopPlaces³² se pueden definir sus transacciones bajo este término.

Cambio de paradigma en el marketing

Desde la aparición del e-commerce y las compañías online, su crecimiento y su multiplicación se han abierto nuevos interrogantes teóricos que ponen en duda la aplicación de las teorías tradicionales del marketing y la dirección de empresas en los escenarios online.

²⁷ Ibid.

²⁸ [Wikipedia] *Del inglés*: también conocido como *function-oriented business model*, es un modelo de negocio desarrollado en la academia, su objetivo es proveer sostenibilidad tanto para la producción como para el consumo. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Product-service_system

²⁹ Mont, O.k. (2002). Clarifying the concept of product-service system, *Journal of Cleaner Production*: Elsevier, 10 Issue 3, 237-245.

³⁰ United Nations Environment Program, (2016). *Product-Service Systems and Sustainability*. París, Francia: Division of Technology Industry and Economics, pp.4-5.

³¹ Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012). Access based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39, pp. 881.

³² Conecta a personas o marcas con espacios para realizar Pop Up Stores o eventos temporales.

Para Achrol y Kotler (1999) las actividades de marketing en empresas con base en internet se caracterizan por estar más dirigidas a la dirección de las relaciones interorganizacionales. Para ellos, la compañía está disuelta en una red de unidades internas, proveedores, alias y distribuidores donde el marketing es quien aúna los esfuerzos de todos ellos en el mismo paraguas y hacia la misma dirección. Observan que los consumidores están más organizados y tienen más poder y es también por ello que es necesaria la mediación y organización de todos los *players*. Como resultado, las actividades del marketing se centran menos en una función de ventas y pasan a trabajar con el mercado y el consumidor como un todo. Para Achrol y Kotler (1999) el nuevo poder de los consumidores crea un conflicto entre consumidores y productores donde el marketing tendrá el rol de mediador³³.

Gracias a las nuevas tecnologías, los consumidores están cada vez más conectados y organizados y, del mismo modo, las empresas están más conectadas con el consumidor. Esta conectividad crea una comunicación donde la bidireccionalidad es la norma, creando diálogos muchos más ricos e intensos. En este contexto, las actividades de marketing deben crear, controlar y mediar estos diálogos de manera positiva para las empresas. En el caso de las plataformas de consumo colaborativo, su “*red de unidades interna*” puede ser más compleja que en las empresas tradicionales ya que, en lugar de tratar con uno o varios proveedores, trata con tantos proveedores como consumidores. Estos proveedores son un nuevo *player* o un *player* reformulado que tiene la misma importancia que el consumidor para la organización. En este contexto, el marketing debe dirigir y organizar tanto la organización y la comunicación de la empresa con sus *peers* como la organización y la comunicación entre sus *peers*.

Otros autores como Sin et.al. (*The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy*, 2002) también apuntan que las teorías tradicionales del marketing no son aplicables en lo referente a lo digital. Además, añaden que los componentes más importantes pasan a ser -siempre con el consumidor en el centro-: la confianza, el vínculo emocional, la comunicación, el valor compartido, la empatía y la reciprocidad. En su análisis señalan que el marketing debe realizar actuaciones a largo plazo en aspectos como retención de clientes o crecimiento de ventas y que debe establecer relaciones a largo plazo y de beneficio mutuo con estos clientes³⁴.

³³ Achrol, R. and Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, [online] (Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp. 146-163), pp.161-162. Disponible en: http://www.jstor.org/stable/1252108?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado el 26 de enero de 2016].

³⁴ Sin, L., Tse, A., Pau, O., Lee, J. and Chou, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, [online] 16(7), pp.656-667. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040210447360?journalCode=jsm> [Consultado el 26 de enero de 2016].

Actualmente, muchas empresas ya centran sus actividades de marketing en los componentes que señalan Sin et.al., un buen ejemplo son las grandes marcas como Apple, Coca – Cola o Ikea que, por un lado, han conseguido crear grandes vínculos emocionales con el consumidor y, por otro lado, crean y facilitan canales para comunicarse con su consumidor ya que saben que son ellos mismos quienes facilitan la mejor información de mercado. A este tipo de información se le llama *first-data party*, “información que las empresas poseen: datos sobre sus usuarios y sus interacciones directas con la marca, que las empresas consiguen analizando sus canales (web, App’s, etc.) y no vía un vendedor”³⁵.

Existe un reto mayor para las plataformas de consumo colaborativo ya que deben tratar con estos componentes (confianza, vínculo emocional, etc.) por partida doble entre usuarios (*peers* productores y consumidores) como entre los *peers* y la empresa.

Si bien es cierto que las estrategias de marketing están cada vez más centradas en el consumidor, para Gummesson (2002) el marketing relacional y las actividades CRM³⁶ (Customer Relationship Management) no pueden tratarse desde una perspectiva tradicional del marketing y elabora una gráfica donde compara los valores burocrático legales con los valores de la relación y el servicio (ver fig. 4). Además, apunta que este tipo de marketing requiere una perspectiva que trascienda los límites del marketing y las ventas y que se centre en la colaboración y la coproducción. Para Gummesson (2002) el marketing debe levantar los ojos de las antiguas disciplinas y entender el contexto en el que opera; “*si la teoría del marketing y la práctica hubiera acogido este punto de vista sistemático antes, podría no haberse perdido la importancia de las relaciones, las redes y la interacción*” (Gummesson, 2002) y concluye que en una nueva economía más investigación es necesaria para renovar las teorías sobre el marketing³⁷.

³⁵ Dent, A. (2015). *DIY Enterprise-Level Marketing Data For Every Size Business*. [online] Marketing Land. Disponible en: <http://marketingland.com/diy-enterprise-level-data-sharing-part-one-119002> [Consultado el 26 de enero de 2016].

³⁶ [Wikipedia] Administración basada en la relación con los clientes. CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores). También es el *Software* para la administración de la relación con los clientes que son sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

³⁷ Gummesson, E. (2008). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, [online] 1:1, pp.37-57. Disponible en: http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01_04 [Consultado el 26 de enero de 2016].

Bureaucratic-legal values	Relationship and service values
1. Focus on an average customer to be treated with a mass approach	1. Each customer to be treated as an individual with individual needs
2. Routines, policies and regulations more important than the end result	2. Only end results count
3. The supplier is in focus	3. The customer is in focus
4. A professional jargon that does not communicate with the customer	4. A language that communicates on customer conditions
5. Important to win over the customer in an argument	5. A win-win strategy
6. The provider is the expert, the customer is the amateur	6. The customer is also knowledgeable
7. The customer is the "other party," even an adversary	7. The customer is a partner and a co-producer
8. The customer is a cost	8. The customer is revenue

Fig. 4 Relationship Marketing in the New Economy: 54. Gummesso, E (2008)

Existen puntos fundamentales en este gráfico que se relacionan directamente con las actividades de las plataformas de consumo colaborativo; como la importancia de trabajar en el plano de los valores del servicio y la relación, donde el consumidor y en nuestro caso también el productor están el centro; o la necesidad de elaborar estrategias donde las necesidades de los *peers* se tratan de manera individual y tanto ellos como la empresas deben salir ganando creando un win-win entre *peers* y un win-win-win cuando sumamos a la plataforma; además en tanto que son los mismos *peers* los que crean valor deben considerarse como socios de las compañías.

3.2.3. PLATAFORMAS SOCIALES

Podría decirse que las empresas enmarcadas en el consumo colaborativo no son nada nuevo ya que utilizan elementos que funcionaban siglos atrás como el trueque o compartir gastos. Lo disruptivo de este movimiento se basa en adecuar a los nuevos tiempos esos intercambios en forma de Apps y plataformas sociales rebrandeadas y con una identidad corporativa específica³⁸.

Muchas de las startups enmarcadas en la economía colaborativa se basan en plataformas sociales. Para Sangeet Choudary, fundador y CEO the Platform Thinking Labs y co-presidente del MIT Platform Strategy Group una plataforma es *"un negocio plug-and-play"*³⁹ que permiten que múltiples participantes (productores y consumidores) puedan conectarse, interactuar con otros y crear un intercambio de valor" (2015)⁴⁰.

³⁸ PuroMarketing, (2016). *Sharing economy: cómo la economía colaborativa está cambiando el consumo*. [online] Disponible en: <http://www.puromarketing.com/88/25134/sharing-economy-como-economia-colaborativa-esta-cambiando-consumo.html> [Consultado el 12 de enero de 2016].

³⁹ [wikipedia] *Plug-and-play* o *PnP* (en español "enchufar y usar") es la tecnología o cualquier avance que permite a un dispositivo informático ser conectado a una computadora sin tener que configurar, mediante jumpers o software específico (no controladores). Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Plug_and_play

⁴⁰ Choudary, S. (2015). *Platform Scale*.

Una plataforma online requiere una inversión en tiempo, habilidades y dinero para organizar, estandarizar y simplificar la participación; establece e impone estándares y contratos; hace procedimientos rutinarios; e impone sanciones por malos comportamientos. Los *peers* deciden participar en la plataforma porque una entidad mayor (la plataforma) ha invertido tiempo y dinero para convertir algo complejo en simple. La plataforma tiene la habilidad de crear equipos de trabajo con diversas habilidades, hacer inversiones a largo plazo, escalar y aplicar estándares así como controlar las formas de interacción y calidad⁴¹.

El auge de estas plataformas se debe a tres tecnologías transformativas: el *cloud* (la nube), las *social networks* (comunidades online) y el fenómeno “*mobile*” (conectividad móvil). La nube permite crear una infraestructura para la producción, permitiendo a cualquier persona crear contenido y aplicaciones para una audiencia global; las comunidades online permiten conectar a individuos globalmente y mantener su identidad online; la conectividad móvil permite conectar una infraestructura global en cualquier momento y a cualquier hora. El resultado es una red global accesible a emprendedores, trabajadores y consumidores que pueden crear negocio, distribuir contenido y/o comprar bienes y servicios⁴².

Choudary (*The Platform Manifesto*, 2015) identifica los principios en los negocios que cambian cuando hablamos de una plataforma. Para explicar estas diferencias usa los términos *pipe scale* y *platform scale*, donde *pipe scale* hace referencia a los negocios “tradicionales”, mientras que en la *platform scale* “la fuerza de negocio recae en la habilidad de crear y orquestar un ecosistema global y conectado de productores y consumidores a través de la creación de valor eficiente y el intercambio”⁴³.

Los principios en los que difieren ambas escalas son diversos (Choudary, S., Parker, G. and Van Alstyne, M.: 2016) :

1) Inventario líquido. En las plataformas el almacén de inventario líquido es el ecosistema externo de usuarios y colaboradores. Por ejemplo, Amazon que empezó siendo una tienda tradicional online, cuando pasó a ser una plataforma (aunque aún tiene parte de empresa tradicional), parte de su inventario líquido pasó a ser todos aquellos usuarios que ofrecían productos bajo su plataforma, de esta manera su inventario líquido es ese ecosistema de colaboradores.

2) Cadena de producción. A diferencia de las empresas tradicionales donde la cadena de producción es un proceso cerrado y privado para salvaguardar las ventajas competitivas frente a los competidores, en las plataformas la cadena de producción es un software abierto hacia la

⁴¹ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp. 34-47.

⁴² Choudary, S. (2013). *Platform Power*. Platformed.info, p.5.

⁴³ *Ibíd.*

creación y la actuación, por ejemplo pensamos la “Encyclopaedia Britannica” una enciclopedia elaborada por una empresa frente a Wikipedia (software abierto) donde todo el mundo puede contribuir con su conocimiento. A través de un software abierto, encontramos una cadena de producción formada por una gran diversidad de *peers*. Este software organiza el ecosistema hacia la creación y la mejora constante.

3) Liquidez. El control de la liquidez se convierte en la monitorización de las interacciones. Para una empresa tradicional, los suministros inactivos o una demanda mal cubierta es un escenario indeseable. Para una plataforma, un fallo en la interacción entre sus *peers* es un escenario indeseable. Este fallo puede darse o bien porque los productores crean valor pero no encuentran demanda relevante o bien porque los consumidores no encuentran unos proveedores adecuados. Una alta liquidez es una oferta bien servida con la demanda y viceversa. Por ejemplo, Uber controla los precios de su proveedores para asegurarse estabilidad y un buen emparejamiento de la oferta con la demanda (ver fig. 5).

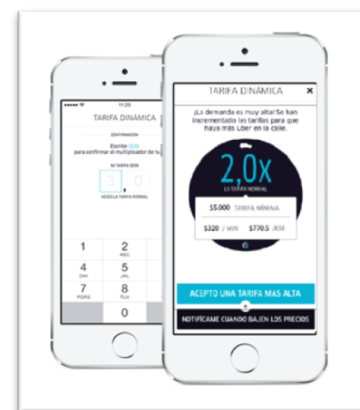


Fig. 5 Pricing Uber

4) Optimización de recursos. A diferencia de las empresas tradicionales que escalan a partir de sus recursos internos y optimizando operaciones, para una plataforma optimizar la cadena de producción significa optimizar la información obtenida y crear interacciones más eficientes. Por consiguiente, interacciones más eficientes son interacciones mejores que crean que más *peers* participen. Es decir, el *efecto network* es el nuevo driver para escalar y la escalabilidad se consigue optimizando y aumentando las interacciones externas del ecosistema. En una plataforma como Blablacar, optimizando las relaciones entre conductores y viajeros, más conductores ofrecen nuevas rutas y más viajeros encuentran sus rutas ideales acorde con sus necesidades, esto crea un *loop virtuoso* y la empresa crece exponencialmente.

5) Control de calidad. El control de calidad se basa en la conservación y la reputación de los *peers*. En las empresas tradicionales el control de calidad se realiza a través de jerarquías, controladores y contratos, pero en una plataforma el control de calidad debe realizarse a través del control del comportamiento y la reputación de sus *peers* para asegurar que se siguen los principios de la plataforma. La plataforma se encuentra aquí con diversos retos: por un lado controlar la calidad en un escenario de participación abierta y por otro hacerlo con un mínimo de fricción para no entorpecer las dinámicas. Además debe controlar los signos que se utilizarán para determinar qué calidad tiene cada producto.

6) Recursos humanos. En una plataforma el departamento de recursos humanos es la administración de la comunidad como empleados distribuidos e incentivar a los empleados se consigue diseñando un buen feedback social. Las empresas tradicionales manejan las comunidades como audiencias, pero una plataforma su comunidad tiene mucha más importancia y su manejo debe ir más allá. Una buena dirección de una comunidad requiere: estructurar y manejar incentivos para los participantes; permitir el aprendizaje y el desarrollo de los productores y; crear una infraestructura interna de recursos humanos para organizar todas las actividades dentro de la plataforma.

7) La cadena de venta. Las empresas tradicionales llegan al consumidor a través de diversos canales pero en una plataforma la cadena de venta es el camino que realizan los usuarios dentro de la plataforma desde que ojean el servicio, pasando por la adquisición hasta el feedback que puedan dar tras la transacción. En un mundo digital, el camino hacia la venta ya no es lineal, del mismo modo que la experiencia de hojear un producto y comprarlo ya no van de la mano. Mientras que para una empresa tradicional los centros comerciales o los medios son canales de venta, en las plataformas la conectividad *always-on* y la conectividad multipunto y a veces simultánea (segunda pantalla) son sus canales.

8) Lealtad y retención. En las empresas tradicionales la lealtad y la retención del consumidor se consigue a través de programas de lealtad y cierres (*lock – in*⁴⁴). En las plataformas generar lealtad con el consumidor consiste en crear relaciones con el usuario duraderas. Por ejemplo, en Facebook su *news feed* crea un hábito diario que retiene al usuario en la plataforma o como Groupon que convierte su actividad en un hábito (enseñame las últimas ofertas), Es decir, crear lealtad se consigue creando hábitos que aseguren que los usuarios permanecen en la plataforma, estos hábitos deben fomentar acciones deseables y evitar acciones indeseables.

9) Toma de decisiones. Mientras que en las empresas tradicionales es la dirección quien toma las decisiones sobre la empresa, en las plataformas los algoritmos son los que inspiran a los empleados para administrar la compañía y tomar decisiones. En Uber sus algoritmos se encargan de enviar coches a los pasajeros manteniendo el sistema de ratings pasajeros/conductor. Por contra, en una compañías de taxis tradicional la misma actividad se lleva a cabo a través de un intermediario. Los algoritmos también ahorran revisiones, pasando de ser los editores que revisan las publicaciones a poder hacerlo automáticamente a través a un algoritmo. Del mismo modo las decisiones tomadas jerárquicamente son sustituidas por decisiones basadas en los datos extraídos

⁴⁴ [Wikipedia] *del inglés vendor lock-in*: hacer un consumidor dependiente de un vendedor para unos productos o servicios. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Vendor_lock-in

de los algoritmos; en el comportamiento de los usuarios, *opt-in*⁴⁵ y el aumento de usuarios. Además mientras que la mayoría de organizaciones están optimizadas para absorber dinero, las plataformas deben estar organizadas para absorber información antes que dinero ya que contra más información se absorbe más oportunidades de monetización aparecen. El *first-party data* es la manera más eficiente, rápida, y óptima de recoger información del usuario para luego emplearla en la personalización del producto en el menor tiempo posible (y esto se consigue muchas veces a través de la extracción de datos de los algoritmos). En otras palabras, absorber el máximo de información aporta herramientas e insights para mejorar el servicio que se traducen en un mejor servicio que, como hemos dicho antes, crea un *network effect* para escalar.

La personalización en tiempo real para ofrecer el contenido adecuado se convierte en un factor clave para conocer al consumidor frente a las lentas investigaciones de mercado de las compañías tradicionales. Por ejemplo el *News Feed* de Facebook es una columna personalizada de información que se reorganiza en tiempo real basándose en las preferencias de los usuarios y sus acciones. Además para las plataformas de consumo colaborativo, la personalización en tiempo real supone una optimización a la hora de servir el contenido de sus productores a sus consumidores. El reto es saber balancear los comportamientos relevantes con aquellos fortuitos⁴⁶.

Las diferencias entre las organizaciones convencionales y las organizaciones basadas en plataformas abre el abanico de las estrategias empresariales hacia escenarios diferentes que bien pueden traducirse en acciones diferentes. Desde su concepción, pasando por su modelo de negocio y organización, hasta llegar a las estrategias y acciones que ejecutan, las plataformas de consumo colaborativo divergen de los negocios tradicionales, por lo que no se pueden considerar sus prácticas puramente de la misma manera ni bajo los mismos conceptos. Si bien es cierto que algunas teorías del marketing podrían ser aplicables, es necesario adaptarlas al nuevo contexto que las plataformas y sus consumidores generan.

⁴⁵ [Marketing Directo] Consiste en solicitar la aceptación explícita del receptor antes de enviar una newsletters informativas o comerciales. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/opt-in-crea-tu-propia-base-de-datos-sin-ganar-enemigos/> [Wikipedia] Se basa en el principio de que los consumidores primero deben dar su permiso (*opt-in*, activación opcional) en vez de rechazar (*opt-out*, desactivación opcional) después de que la publicidad haya sido enviada. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Opt-in_email

⁴⁶ Choudary, S., Parker, G. and Van Alstyne, M. (2016). *The Platform Manifesto - 16 principles for digital transformation*. [online] Slideshare.net. Disponible en: <http://www.slideshare.net/sanguit/the-platform-manifesto-16-principles-for-digital-transformation> [Consultado el 25 de enero de 2016].

3.3. LOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS SOCIALES

3.3.1. CAMBIO DE *MINDSET*

La relación entre objetos físicos, posesión e identidad está sufriendo una evolución. Históricamente, nuestra libertad ha estado ligada a nuestros derechos de “poseer” y nuestra identidad alrededor de lo que hacemos. Pero, para las nuevas generaciones, el valor de “poseer” ya no tiene el mismo significado. Están surgiendo canales por los que podemos compartir lo que hacemos (Twitter), leemos (Shelfari) o los grupos a los que pertenecemos (Linked In) donde las “marcas” online pueden definir quien somos y qué nos gusta sin necesidad de poseer nada. De esta manera, poseer pasa a ser menos importante. Esto no significa que ya no nos expresemos a través de los objetos, sino que se aprecia una expresión más inmaterial en las generaciones más jóvenes⁴⁷.

Un estudio realizado por Visions Critical Voice of Market en 2014 (US, UK y Canadá) revela que el 48% de la gente que participa en alguna plataforma colaborativa tiene entre 18 y 34 años⁴⁸. Comúnmente a este segmento de edad se le llama Generación Y o *Millennials* (nacidos entre 1982-1999)⁴⁹. Los Millennials son una generación nacida en un periodo de abundancia; son nativos digitales; son multi-tasking; y su experiencia como consumidores está acostumbrada a las mejoras e innovaciones constantes basadas en el feedback y en el cambio de deseos y necesidades⁵⁰. Botsman (2010) defiende que para esta generación compartir se ha vuelto natural, tan natural como la bi-direccionalidad de una llamada o una reunión en un foro social⁵¹. Por otro lado, el mismo estudio indica que el perfil de persona que comparte, por lo general, es el perfil de cualquier persona con una amplia demografía, actitud y comportamiento. Así pues, y a pesar de que actualmente el target sean *Millennials*, el estudio prevé una tendencia donde el movimiento puede crecer hacia otros segmentos de la población con facilidad⁵².

Los usuarios de las plataformas colaborativas juegan un papel fundamental en su funcionamiento. Las plataformas están formadas por tres partes; la empresa, un usuario proveedor y un usuario

⁴⁷ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins, pp. 97-98.

⁴⁸ Vision Critical, (2014). *Sharing is the new buying*. [online] USA: Crowd Companies, pp.5-13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acanyi/sharing-is-the-new-buying-collaborative-economy-report-by> [Consultado el 13 de Enero de 2016].

⁴⁹ Howe, N. and Strauss, W. (2000). *Millennials rising*. New York: Vintage Books., pp. 6-8.

⁵⁰ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins., pp 55.

⁵¹ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins. pp 55.

⁵² Vision Critical, (2014). *Sharing is the new buying*. [online] USA: Crowd Companies, pp.5-13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acanyi/sharing-is-the-new-buying-collaborative-economy-report-by> [Consultado el 13 de enero de 2016. 2016].

consumidor y muchas veces el mismo usuario es a su vez productor y consumidor. McLuhan y Nevitt ya sugirieron en 1972 en el libro *Take Today*, que con el avance de la tecnología el consumidor podría convertirse en productor. Este nuevo tipo de consumidor es definido como *prosumer* (*The Third Wave*, 1980) dentro del fenómeno *prosumtion* (producción por consumidores). El primero en acuñar el término *prosumer* fue Alvin Toffler quien predijo que “la línea entre productores y consumidores se haría borrosa cuando un mercado saturado de producción a gran escala y estandarizada tuviera que virar hacia una producción más personalizada” (*The Third Wave*, 1980). Actualmente, el término ha cobrado relevancia (Ritzer & Jurgenson, 2010) en aras de la aparición de la tecnología necesaria para hacerlo posible⁵³.

Un estudio de Havas Worldwide sobre los *prosumers*⁵⁴ muestra sus principales rasgos: acogen la innovación; buscan constantemente información y nuevas experiencias; adoptan con entusiasmo las nuevas tecnologías y medios; conocen las prácticas de marketing; son muy influyentes; y buscan opiniones y recomendaciones. El estudio también muestra que la gente siente que un mejor consumo significa poseer menos y compartir más. Como reflexión final el estudio muestra que el consumidor cada vez encuentra más barreras emocionales a la compra y posesión. También considera que las empresas deben asegurarse de hacer sentir a sus consumidores que compran un producto que tiene en cuenta al medioambiente y a la sociedad, que hay que trabajar con el consumidor en lugar de “atacar al target” y finalmente, que hay que crear un consumo con el que todo el mundo se sienta mejor⁵⁵.

Estos mismos *peers* proveen una parte importante de los recursos necesarios para compartir, y crean valor junto a la compañía en comunión. Por ejemplo, en la plataforma Blablacar no existe un viaje compartido (valor) sin un *peer* que comparta su coche (recurso) pero tampoco sin que la plataforma (infraestructura) ponga en contacto a esos *peers*.

Cuando una plataforma crea valor de la mano de los *peers*, resulta un bien o servicio en forma de *co-creación*⁵⁶, esto hace que los usuarios de una plataforma pasen a ser pieza clave de la capacidad de la compañía para crear valor y, por tanto, parte de su ventaja competitiva. La existencia de estos *peers* diferencia a las plataformas de consumo colaborativo de las empresas tradicionales donde el consumidor no participa en el proceso de creación de valor.

⁵³ Ritzer, G. & Jurgenson, N., (2010). Production, Consumption, Prosumption. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), pp. 13 –36.

⁵⁴ Havas Worldwide, (2014). *The new consumer and the sharing economy*. [online] Disponible en: <http://es.slideshare.net/HavasWorldwide/havasww-new-consumer-and-the-sharing-economy> [Consultado el 12 de enero de 2016]., pp 3.

⁵⁵ *Ibid.*, pp 18 - 30.

⁵⁶ Hermida, C.(2014). *Co-Creación ¿La llave oculta de la innovación empresarial?*. [online] Young Marketing. Disponible en: <http://www.youngmarketing.co/co-creacion-la-llave-oculta-de-la-innovacion-empresarial/> [Consultado el 11 de enero de 2016].

3.3.2. LOS USUARIOS DE PLATAFORMAS SOCIALES

El crecimiento exponencial de las principales plataformas sociales demuestra que vivimos, cada vez más, en un mundo de redes sociales. Además no es solo su crecimiento sino que también esos usuarios son cada vez más activos⁵⁷ (ver fig. 6 y fig. 7).

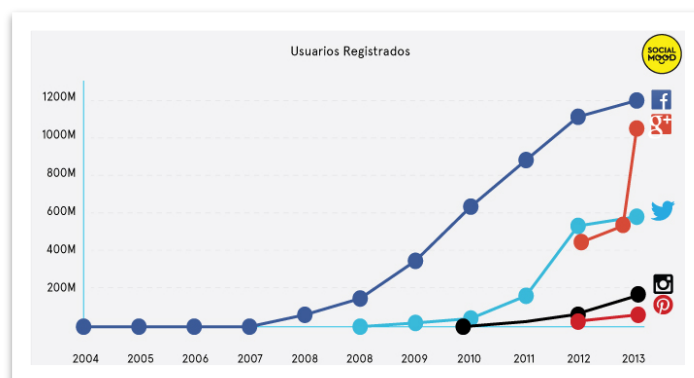


Fig. 5 Usuarios registrados. 40deFiebre (2015)

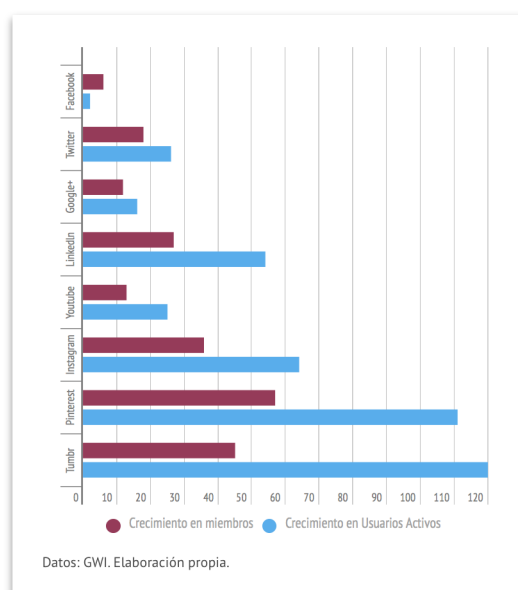


Fig. 6 Crecimiento de los usuarios activos en la mitad de 2015. Hipertextual (2015)⁵⁸

Mientras los escépticos critican que esto puede debilitar las relaciones personales, Wellman & Rainie (2014) defienden que no existe una dicotomía donde haya que elegir entre relaciones personales u online, sino más bien nos encontramos en un escenario de relaciones en persona, en internet y conectadas por móvil, y todas ellas actúan en nuestro ecosistema de relaciones. Los

⁵⁷ *The Growth of Social Media v2.0*. Citado de: Armesto, B. (2014). *Google+ y el SEO: La guía definitiva*. [online] 40deFiebre. Disponible en: <http://www.40defiebre.com/google-seo-guia-definitiva/> [Consultado el 2 de febrero de 2016].

⁵⁸ Datos de Globalwebindex.net, (2014). Elaboración y citado por: Sánchez, A. (2015). *Estado de las redes sociales en marzo de 2015*. [online] Hipertextual. Disponible en: <http://hipertextual.com/2015/02/estado-de-las-redes-sociales-2015>. [Consultado el 2 de febrero de 2016].

medios digitales y las redes sociales ofrecen nuevos medios y procedimientos para extender nuestro capital social. En consecuencia, el valor básico del capital social está en crecimiento porque estas mismas redes tienen un valor esencial para el éxito de las personas⁵⁹. Es decir, gracias a la tecnología tenemos un capital social y más oportunidades de éxito pero, al mismo tiempo, ese capital social cada vez tiene más valor, por lo que es más difícil tener éxito.

Uno de los drivers para participar en las plataformas de consumo colaborativo es que crean comunidades especializadas o enfocadas alrededor de una actividad específica que pueden ayudar a sus *peers* a crear mayores y mejores vínculos con otras personas y hacer crecer su capital social. También ayudan a conectar individuos y crear comunidades locales, siendo esto último una de las razones por las que la gente prefiere compartir⁶⁰.

3.3.2.1. El usuario proveedor de valor: *peer ofertante*

Está comenzando una tercera revolución industrial en base a la cultura *Do It Yourself* (DYS) donde se está democratizando la producción física al igual que Internet ya lo hizo con la producción de contenido⁶¹. Este movimiento permite a cualquier persona crear valor de manera autónoma y por decisión propia dentro de una comunidad, y esto reporta una ventaja competitiva para las plataformas difícil de igualar para las empresas tradicionales.

Los *peers*, como individuos con personalidad, tiene el poder de la diversidad, de crear un producto o servicio local, especializado y personalizado a un coste mucho menor que las empresas tradicionales. Es precisamente su diversidad y sus diferencias individuales lo que crea el valor⁶². Lo que es una ventaja competitiva para la empresa: la escala, la localidad y la personalización, es un driver para participar en la plataforma.

Debido a que estas plataformas se basan en comunidades alrededor de diferentes actividades, el perfil de los *peers* dependerá de la actividad de la plataforma. Tampoco la plataforma escoge a los *peers* sino que son ellos que deciden participar. Su derecho a participar no depende de su currículum sino de su comportamiento en la plataforma. Lo que importa de su *actuación*⁶³ es el producto del trabajo y su reputación. Muchas plataformas acaban convirtiéndose en meritocracias

⁵⁹ Wellman, B. and Rainie, L. (2014). *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology.

⁶⁰ Vision Critical, (2014). *Sharing is the new buying*. [online] USA: Crowd Companies, pp.5-13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acanyi/sharing-is-the-new-buying-collaborative-economy-report-by> [consultado el 13 de enero de 2016].

⁶¹ Cañigual, A. (2014). *Vivir mejor con menos*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U., p.34.

⁶² Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp. 48-68.

⁶³ Entendemos actuación como el papel que ejerce un usuario en la plataforma cuando interactúa con otros usuarios y cuando intercambia valor.

donde las actuaciones pobres o negligentes acumulan ratings pobres y son dejados de lado por mejores *peers*⁶⁴.

Peers proveedores como “trabajadores”

Los *peers* como “trabajadores”⁶⁵ disfrutan de varios beneficios como es la flexibilidad para escoger el momento y el lugar donde participar. Una autonomía que, a su vez, crea “trabajadores” que tienen control sobre la cantidad de trabajo que tienen, generando así una mayor satisfacción y conexión con su trabajo. No obstante, la falta de regulación de estas plataformas puede llevar a una precarización del trabajo: en un mercado libre los sueldos pueden bajar hasta mínimos imposibles y puede ser un camino a la explotación (por la tiranía del mercado)⁶⁶. Los críticos del movimiento argumentan que estas plataformas se basan en evadir las regulaciones y romper las leyes y esto está afectando al mercado laboral. Los mismos que hacen apología del consumo colaborativo admiten que es necesario una regulación legislativa del movimiento a pesar de que la ausencia de laboralidad forma parte del posicionamiento de las plataformas. Sin embargo, determinada legislación no es aplicable a algunas actividades por lo que nuevas leyes específicas para este contexto deben ser creadas⁶⁷. La única vía para proteger a los trabajadores es ayudar a que estos trabajadores se organicen o incluso se sindicalicen⁶⁸. Ya que participan del proceso para crear valor, es necesario mantenerlos satisfechos y tratarlos justamente.

Una encuesta realizada en Estados Unidos que estudia el perfil de estos trabajadores muestra como, al igual que aquellos que participan en las plataformas, los trabajadores también son en gran mayoría gente joven (38% estudiantes). Mientras estos reconocen la flexibilidad de ser independientes, también apuntan a que existen picos de trabajo que influyen sus horarios. El estudio también muestra que pocos viven de este tipo de trabajos; mientras que para menos de un tercio de los *peers*, el trabajo representa entre el 75-100% de su renta, para más de un tercio, representa menos del 25%. Muchos de éstos *peers* tienen otros trabajos; la mitad trabajan a tiempo completo o de manera autónoma y un 20% trabaja estacionalmente. Finalmente, a pesar

⁶⁴ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp. 57.

⁶⁵ Entendemos “trabajadores” como productores de valor en forma de co-creación con la plataforma. A pesar de que desarrollan un actividad por la cual son remunerados, la falta de regulación bien no se les podría otorgar esa cualidad.

⁶⁶ Paniagua, E. (2015). *De economía colaborativa a precariedad 2.0.* [online] El Mundo. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/04/54a29ac222601d43688b4579.html> [consultado el 15 de enero. 2016].

⁶⁷ Ecolaborativa.com, (2015). *Peers/Usuarios | Economía Colaborativa y Regulación.* [online] Disponible en: <http://ecolaborativa.com/category/peersusuarios/> [consultado el 15 de enero de 2016].

⁶⁸ Schor, J. (2014). *Debating the Sharing Economy.* [online] Greattransition.org. Available at: http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy#endnote_24 [Consultado el 14 de enero de 2016].

de las ventajas, uno de cada dos encuestados se plantea dejar de ser *peer* (como trabajador) en un año y uno de cada tres no se ve a sí mismo en este tipo de trabajos toda su vida⁶⁹.

3.3.2.2. El usuario consumidor: *peer demandante*

Las encuestas (Havas Worldwide, 2014; & Sharing is the New Buying, 2014; & The Sharing Economy: where we go from here, 2014) de mercado demuestran que hay una evolución del rol consumidor y su comportamiento dado el contexto de crisis económica, energética, preocupación por el medio ambiente y el surgimiento de plataformas colaborativas. La encuesta realizada por Havas Worldwide (2014) en 29 mercados diferentes muestra cómo un 55% de los encuestados piensa que nuestro actual modelo económico no funciona y un 76% piensa que es necesario inyectar valores sociales en nuestras decisiones de compra. Los encuestados reconocen respetar y admirar más a la gente que trata de consumir menos y comprar de manera local. Para siete de cada diez el ahorro es un driver, pero para otro tercio de la muestra es también muy importante el sentimiento de estar involucrado en algo con sentido como proteger el medio ambiente, no contribuyendo al hiperconsumismo o apoyando a los negocios locales. Para seis de cada diez compartir es más bien una forma de crear empleo antes que de destruirlo. La encuesta también muestra que hay ciertas cosas que la gente está dispuesta a compartir antes que otras siendo herramientas, bicicletas o equipos deportivos y electrónica recursos que la gente compartiría antes que la ropa, el coche o la casa⁷⁰. El estudio Sharing is the new buying (2014) conducido en EUA, UK y Canadá refleja la participación por categorías (ver fig. 8) donde se distingue entre todos los participantes (negro) y *neo-sharers* (azul) término para referirse a aquellos ya usan plataformas y Apps colaborativas.

⁶⁹ Rossa, J. (2015). 'On-Demand' Workers Are Supplementing Their Incomes, Not Living Off Their Jobs. *Bloomberg Briefs*, [online] p.7. Disponible en: <http://On-Demand' Workers Are Supplementing Their Incomes, Not Living Off Their Jobs> [Consultado el 16 de enero de 2016].

⁷⁰ Havas Worldwide, (2014). *The New Consumer and The Sharing Economy - Prosumer Report*. Volumen 18, 2014. [online] Havas Worldwide. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acanyi/prosumer-havas-media-2014> [Consultado el 18 de enero de 2016].

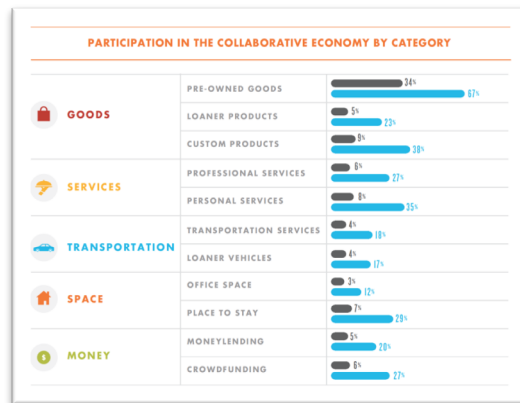


Fig. 7 Participación por categorías. *Sharing is the new buying* (2014).

Este mismo estudio muestra las principales razones para compartir en la misma línea que en el estudio anterior. Estas razones son conveniencia, mejor precio, la calidad del producto o servicio y el hecho de no poder encontrarlo en otro lado. Por otro lado, el WOM (word-of-mouth, en español boca-oreja) parece ser un canal significativo para empezar participar: un 47% admite haber encontrado estos servicios porque alguien se los recomendó. El estudio concluye que la satisfacción es otro gran driver, siendo esto un indicador de que este cambio en el comportamiento del consumidor será, más que una moda, algo que perdurará en el tiempo. También indica, al igual que el estudio de Havas Worldwide, que estos consumidores prefieren usar las plataformas cuando hay una marca conocida como sello de confianza⁷¹.

Para Chase (2015), el consumidor quiere participar de este movimiento ya que es una relación win-win entre dos *peers*. Este consumidor se encuentra con una variedad de precios y amenities, puede pedir requerimientos especiales a sus *peers* o excepciones según las necesidades. Una flexibilidad que quizá no encuentra en productos estandarizados. Además, los consumidores pueden elegir la combinación de valor que más se ajuste a sus necesidades mientras disfrutan de un producto muy especializado. Esto crea una relación de intercambio extraordinaria, una transacción diferente a la que estamos acostumbrados que hace que aumente el valor de estos servicios para el consumidor⁷².

⁷¹ Vision Critical, (2014). *Sharing is the new buying*. [online] USA: Crowd Companies, pp.5-13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acany/sharing-is-the-new-buying-collaborative-economy-report-by> [Consultado el 13 de enero de 2016].

⁷² Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK., pp 68-71.

3.4. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CAPTURA DE USUARIOS

3.4.1. LAS PLATAFORMAS CÓMO STARTUPS

Muchas de las plataformas de consumo colaborativo son startups, *“instituciones o grupos de personas que tienen como objetivo crear productos y servicios en condiciones de extrema incertidumbre”* (Ries, 2012). Generalmente son empresas asociadas a la innovación y al desarrollo de tecnologías y son capital de riesgo. Es precisamente esa incertidumbre extrema lo que hace que una startup no se pueda gestionar con los mismos métodos y estándares que utilizan las empresas consolidadas. Tampoco las nociones de éxito o fracaso son lo mismo en ambos ámbitos, porque una startup necesita del fracaso y el aprendizaje continuos como mecanismos para evaluar sus hipótesis de partida. Se trata de crear nuevas formas de negocio a través de los canales digitales⁷³.

El modelo más extendido hasta el momento es el que propone Eric Ries (*The Lean Startup*, 2012), pero (aunque muchas veces similar a este) cada plataforma decide su modelo propio. Por otro lado, es interesante observar el modelos de Ries para aproximarnos al funcionamiento de estas plataformas. Ries propone un modelo guiado por la experimentación y centrado en un circuito de feedback dividido en tres fases; la ideación (Crear), la dirección (Medir) y la verificación de los datos (Aprender). Un proceso iterativo que transforma ideas en productos y los pone a prueba para decidir si perseverar o pivotar en las estrategias. El proceso se repite de forma continuada. Este método también introduce conceptos nuevos. La startup empieza con una *hipótesis de creación de valor* y una *hipótesis de crecimiento*; el acto de fe que la startup pondrá a prueba. Para Ries (2012), una startup debe lanzarse con el *producto mínimo viable* (PMV) *“la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger, con el mínimo esfuerzo, la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores”*. Su objetivo es evaluar las hipótesis fundamentales y comenzar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. En la parte de medición Ries introduce el concepto de *contabilidad de la innovación* un enfoque disciplinado y sistemático para valorar el aprendizaje, medir el progreso y configurar hitos. En este tipo de empresas un *pivote* es una *“corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento”*⁷⁴.

El funcionamiento de una startup guiado por la experimentación y un circuito de feedback será decisivo para entender las estrategias que realizan para capturar a sus *peers* ya que los ejercicios prueba-error (pivotes) y el feedback recogido guiarán las estrategias realizadas.

Para Chase (2015) existen cuatro estadios que toda plataforma *Peer. Inc* experimenta:

⁷³ Ries, E. (2012). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Business (USA)

⁷⁴ *Ibíd.*

1. Núcleo controlado (Kernel)⁷⁵: donde la meta de la plataforma es captar al mayor número de personas mientras se asegura un mínimo de calidad.
2. Todo el mundo es bienvenido: la plataforma es robusta y atractiva. Los *peers* comienzan a interactuar y la plataforma está preparada para la expansión; aumentan la cantidad y calidad de las transacciones.
3. Desequilibrio de poder: las reglas y los beneficios están claros y empiezan a surgir actores con más fuerza creando desequilibrios de poder y escenarios controvertidos.
4. Igualdad de poder: la plataforma crea soluciones para una organización sostenible a largo plazo. Cuanto más estable es el poder entre grupos, más estable será la organización⁷⁶.

Los factores descritos a continuación tienen mayor o menor relevancia dependiendo del *marketplace*⁷⁷ y de la cantidad de usuarios que interactúan en él. Especialmente los factores relacionados con el poder los usuarios y la conversación y horizontalidad ya que suelen aparecer en fases de madurez de la plataforma.

3.4.2. EL DISEÑO WEB Y LA UI/UX

Cómo avanzábamos en este trabajo la cadena de venta de una plataforma es el camino que realizan los usuarios dentro de la plataforma. Cuando adquirimos cualquier producto o servicio en internet hacemos un recorrido específico (acción) en las páginas web que nos lleva a la adquisición. Esta experiencia ordenada emerge de una serie de decisiones que tomamos a partir de, cómo vemos la página, cómo se comporta y qué nos permite hacer. Cada decisión que tomamos en una web está influenciada por la anterior y construye nuestra experiencia como usuario en el site (Garaibeh, 2006)⁷⁸. Garret (*Customer loyalty and the elements of user experience*, 2006) introduce cinco elementos de la experiencia de un usuario en un site utilizando conceptos de su software o página. La aplicación de estos conceptos resume el objetivo que debe perseguir la página. Estos elementos son la apariencia (surface), el esqueleto (skeleton), la estructura (structure), el ámbito (scope) y la estrategia (strategy)⁷⁹. Para Garret (2006), construir lealtad de marca a través del diseño web es un factor clave para el éxito.

⁷⁵ El núcleo o kernel es un software que constituye una parte fundamental del sistema operativo, y se define como una parte que ejecuta en modo privilegiado (conocido también como modo núcleo). Tiene el control de todo lo que ocurre en el sistema. Disponible en: <http://www.linux-es.org/kernel>

⁷⁶ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 99-136.

⁷⁷ [Wikipedia] *del inglés online marketplace*: es un tipo de site e-commerce donde un producto o servicio es ofrecido por una tercera parte y las transacciones las lleva a cabo el operador de ese Marketplace. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Online_marketplace. En España la reciente literatura usa solo el término *marketplace* para referirse a este tipo de sites e-commerce.

⁷⁸ Garaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

⁷⁹ Garrett, J. J. (2006). Customer loyalty and the elements of user experience. *Design Management Review*, 17(1), 35-39. Citado de: Garaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

Un estudio sobre la usabilidad, el valor hedonístico, la belleza y la veracidad de las páginas web (Van Schaik & Ling, 2008) identifica cuatro principios en la experiencia de los usuarios en la web.

- Las características del sistema tienen un efecto en el sistema de percepciones. Por ejemplo una interfaz clara se asocia con facilidad de uso.
- La percepción del sistema tiene un efecto en la evaluación del sistema. Los sistemas que, previamente al uso, son vistos como sistemas que poseen atributos positivos son más probables que sean vistos de manera positiva.
- Las características de un sistema tienen un efecto en su usabilidad. La usabilidad puede ser medida por una serie de métricas como la efectividad, la eficiencia y la satisfacción. La manipulación del sistema tiene consecuencias medibles en la usabilidad.
- La usabilidad tienen un efecto en la percepción⁸⁰.

De acuerdo a una investigación de Reichheld and Schefter (2015) incrementando la retención del usuario un 5% puede traducirse en un aumento de las ganancias de entre 25% a un 90%⁸¹.

Ghasemaghaei y Hassein (2015) identifican que la calidad de la información online juega un rol crítico en la experiencia del consumidor y en la toma de decisiones en un entorno online⁸². La calidad de la información online se refiere a la percepción de los usuario de la información presentada en un site (McKinney, Yoon, & Zahedi, 2002, p.299)⁸³. Esta información debe ser precisa, completa, entendible, corriente y relevante para las necesidades individuales (Ahn, Ryu, & Han, 2005; Lim, Heinrichs, & Lim, 2009; Lim, Widdows, & Hooker, 2009)⁸⁴. Ghasemaghaei & Hassanein (2015) identifican que la calidad de la información online está relacionada con la satisfacción, la percepción de la calidad, la percepción de la facilidad en el uso y las reacciones en el comportamiento de un usuario. También está estrechamente relacionado con la confianza, si la información es inadecuada, ambigua o incompleta decrece la confianza. Sin embargo, no encuentran evidencia que exista relación entre la calidad de la información y la lealtad⁸⁵.

Previamente, explicábamos en el marco teórico que las plataformas de consumo colaborativo crean valor en forma de co-creación con sus *peers*. El valor resultante de la co-creación es muy importante ya que es un valor externo, diverso, único y personal y depende tanto de los usuarios

⁸⁰ Van Schaik, P. and Ling, J. (2008). Modelling user experience with web sites: Usability, hedonic value, beauty and goodness. *Interacting with Computers*, 20, pp.419–432.

⁸¹ Cyr, D. Bonanni, C, and Ilsever, J. "Design and E-loyalty Across Cultures in Electronic Commerce". Sixth International Conference on Electronic Commerce (ICEC04), Delft, Netherlands, 2004. Citado de: Gharaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

⁸² Ghasemaghaei, M. and Hassanein, K. (2015). A macro model of online information quality perceptions: A review and synthesis of the literature. *Computers in Human Behavior*, 55, pp.972 - 991.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

de la plataforma como de la plataforma. El valor que un usuario agrega puede variar en función del grado de estructura que tenga la plataforma⁸⁶. Por el valor que agregan los usuarios nos referimos al grado de personalización de su actuación; y por el grado de estructura a las restricciones que pueda encontrar un usuario cuando desempeña su actuación. Por consiguiente, a menos estructura en la plataforma más creativos pueden ser los usuarios y más innovación se crea. Por ejemplo, el papel de un usuario en Blablacar está muy marcado donde rellenas un perfil predeterminado para un fin específico o en Twitter que se limita a 140 caracteres, uso de hashtags y tags, etc,. En el otro extremo encontramos internet donde nuestro papel no está definido pero provee las herramientas necesarias para que nosotros actuemos y aportemos aquello que queramos, de esta manera nuestra aportación a una red de usuarios conectados depende de nuestro objetivo y creatividad.

En una plataforma con menos restricciones existe más espacio para que un usuario actúe de manera anómala. Las actuaciones anómalas pueden ser disruptivas y descubrir nuevos usos e insights que la plataforma puede adoptar e incrementar su valor. Sin embargo, las actuaciones anómalas también pueden ser maliciosas o perjudiciales. El siguiente gráfico muestra, a partir de datos comparados de plataformas con cierta madurez, cómo la cantidad de estructura de una plataforma puede determinar el potencial de innovación de los *peers*⁸⁷ (ver fig. 9).

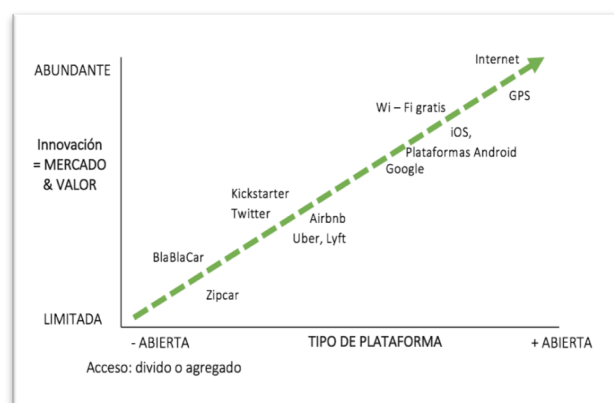


Fig. 8 Relación de la estructura y la complejidad de una plataforma en relación al grado de innovación que entra. Fuente: *Peer. Inc*: 114. Elaboración propia.

En el siguiente gráfico (ver fig. 10) podemos observar como las plataformas con más restricciones producen actuación más estandarizadas, donde la gran mayoría se encuentran en lo que cabe esperar, mientras que en aquellas con menos restricciones encontramos espacio para muchas actuaciones mediocres y muchas actuaciones de gran calidad e innovación⁸⁸.

⁸⁶ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 104.

⁸⁷ *Ibid*.

⁸⁸ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 102-107.

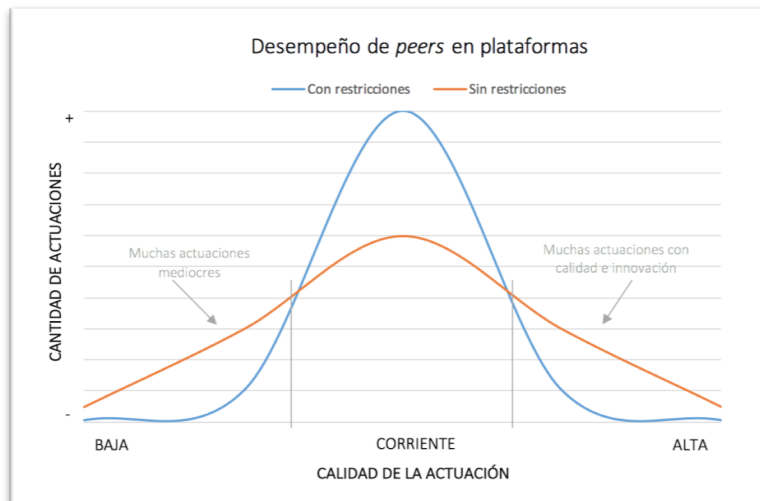


Fig. 9 Diferencias en las actuaciones entre las plataformas con y sin restricciones. Fuente: *Peer. Inc*: 114-116. Elaboración propia.

A pesar de que conlleva una pérdida de valor, gran parte de las plataformas de consumo colaborativo (y en especial las que se tratarán en este trabajo) están estructuradas con restricciones para asegurar un mínimo de calidad necesario para su funcionamiento.

3.4.3. EL PODER DE LOS USUARIOS

Conforme la compañía va creciendo hacia la madurez el potencial que captura de sus usuarios se va haciendo más visible y pueden aparecer casos que ponen en peligro la estabilidad de la plataforma. Es posible que algunos usuarios crezcan a un ritmo mayor que el resto y tengan más poder que sus homólogos menores, esto deriva la fuerza distribuida de muchos individuos al tradicional centralizado tradicional⁸⁹. Por ejemplo, Lending Club, una plataforma de préstamos P2P (*peer to peer*) ha facilitado la aparición de líderes en su plataforma hasta el punto en que la mayoría de préstamos (cerca del 70%) repartidos en 2014 los dieron instituciones⁹⁰. En la dirección opuesta encontramos a Airbnb, en 2014 descubrió que en Nueva York un 6% de los anfitriones representaba un 37% de los ingresos de la compañía. Airbnb repasó su listado e identificó 2.000 habitaciones que provenían claramente de instituciones y las eliminó de su oferta. Desde la perspectiva de Airbnb, en su nacimiento todo el mundo era bienvenido con el objetivo de crear grandes listados fácilmente. Ahora en un estado de madurez, explica Chip Conley⁹¹ (director global de estrategia y hospitalidad para Airbnb), se trata de “crear un cierto tipo de listas”. La importancia que deben tener actores mayores y poderosos depende de los valores y las metas de

⁸⁹ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 114-126.

⁹⁰ Times, L. (2014). *Lending Club shares soar in biggest IPO by California firm this year*. [online] latimes.com. Disponible en: <http://www.latimes.com/business/la-fi-lending-club-ipo-20141212-story.html> [Consultado el 28 de enero de 2016].

⁹¹ R. Chase. “*Peer. Inc*”. Entrevista personal, 2015.

cada compañía⁹². Para Chase (*Peer.Inc*, 2015) hay aspectos que solo los pequeños *peers* pueden ofrecer y gran parte de la fuerza en la infraestructura de plataformas *Peers. Inc* proviene de ellos y las plataformas lideradas por grandes actores pierden elasticidad. Para Airbnb si se pierden estos recursos, la relación entre *peers* se empobrece y la plataforma perdería una de sus ventajas competitivas (el vínculo arrendatario – inquilino).

También pueden darse desequilibrios de poder. En una plataforma pueden aparecer *peers* muy exitosos que creen relaciones de interdependencia⁹³. Un ejemplo es Facebook y sus más de 9 millones de Apps. Algunas de sus aplicaciones como Farmville tienen mucho éxito. Facebook actualiza su sistema dos veces al día y cualquiera de estas actualizaciones puede colisionar con el sistema de Farmville. El CEO de Farmville puede preocuparse por su dependencia de Facebook y pensar en maneras de reducirla llevando su App a otras sitios y Facebook vería como Farmville se lleva toda sus horas de actividad y los usuarios a otra parte. Probablemente Facebook va a trabajar para dar a Farmville todo lo que necesite o pueda necesitar. En este caso, trabajar para un único usuario, por poderoso que sea, puede bloquear que otros usuarios entren y se pierda su innovación, su valoración y en definitiva la diversidad que crea valor en las plataformas. La plataforma enmarca su crecimiento en una dirección específica perdiendo por el camino la oportunidad de experimentación, adaptación y crecimiento,

También pueden existir *peers* que, con su innovación, pongan en peligro el funcionamiento de la plataforma⁹⁴. Ejemplo de ello es AppGratis, una aplicación para iOS y Android que revisa las Apps del mercado y presenta una nueva cada día. AppGratis era demasiado exitosa para Apple (12M de usuarios). Los usuarios de Apple estaban cambiando la manera de descubrir aplicaciones amenazando el control de Apple. De esta manera, y aunque la plataforma cumplía todos los requisitos para operar en iOS, Apple la eliminó -echando por tierra los tres años de trabajo de la App⁹⁵. Esto muestra que, aunque los *peers* son críticos en su importancia, como actores aislados deben ser prescindibles. Una vez las plataformas son suficientemente grandes, un usuario en particular debe ser irrelevante.

En el marco teórico avanzábamos que es necesario tener a los *peers* satisfechos y tratarlos justamente. Se puede dar un desequilibrio de poder fatal si una la plataforma ejerce presión sobre sus usuarios o los fuerza, tratándolos como trabajadores asalariados. No son trabajadores (no existen contratos) y pueden irse con facilidad. Las plataformas muchas veces carecen de barreras

⁹² Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 117.

⁹³ Chase, R. (2015). *Peer. Inc*. Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 114-126.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Koetsier, J. (2013). *AppGratis: Last week Apple approved our app — this week they pulled it*. [online] VentureBeat. Disponible en: <http://venturebeat.com/2013/04/09/appgratis-last-week-apple-approved-our-app-this-week-they-pulled-it/> [Consultado el 28 de enero de 2016].

de entrada o de protección intelectual y de barreras de salida (no son necesarias inversiones en infraestructura) por lo que aparecen competidores fácilmente. Si una plataforma no ofrece el valor que debe a sus *peers* puede surgir otra que sí lo haga. Además, algunas de estas plataformas sólo tienen valor si existe mucha participación (Zipcar solo es útil si hay un coche aparcado cerca de tu localización). Es importante tener en cuenta que el valor creado ha de estar repartido justamente entre todos los actores autoregulando la plataforma y manteniendo altos porcentajes de participación creando una ventaja competitiva mayor frente a los competidores⁹⁶.

Así pues de la interdependencia que tienen las plataformas con sus usuarios se derivan una serie de decisiones estratégicas que resultan clave para retener a los usuarios dentro de la plataforma y para mantener la ventaja competitiva.

3.4.4. LA CONVERSACIÓN BIDIRECCIONAL Y LA HORIZONTALIDAD

Mantener conversaciones constantes con los usuarios y crear una igualdad de poder entre todas las partes es un factor de éxito que además puede prevenir futuros escenarios difíciles. Hay diferentes maneras de igualar poderes (*Peer Inc*: 126 - 136)⁹⁷:

1) Una plataforma debe atender en todo momento los intereses de los *peers*. Conforme la compañía crece y se van añadiendo usuarios van apareciendo nuevas necesidades que se deben tener en cuenta con la misma intensidad como cuando una plataforma está en fase de crecimiento y busca usuarios. Es importante tener un responsable que se encargue por velar en exclusiva de cumplir esas necesidades. Por ejemplo, en el caso de Blablacar es importante que alguien revise qué necesidades van apareciendo con los nuevos usuarios tanto en los conductores como en los pasajeros.

2) Una plataforma debe ofrecer a los *peers* la oportunidad de comunicarse y organizarse entre ellos. Por ejemplo, Uber sufrió una crisis cuando sus conductores, descontentos con la plataforma, se organizaron de manera autónoma para reclamar sus intereses y presionar a la plataforma. En contraposición, Airbnb creó una comunidad online de anfitriones con temas específicos de interés, como por ejemplo “Cómo hacer sentir a los huéspedes especiales”. Un ejemplo más concreto lo encontramos en Airbnb en 2014. La plataforma decidió quitar el número de evaluaciones de cada oferta en sus listados ya que el feedback de los huéspedes mostraba que no entendían el propósito de ese número. Los anfitriones enfurecieron. Desde su perspectiva, el número de evaluaciones distinguía a un anfitrión novato de uno experimentado. Éstos mandaron cientos de emails reportando sus quejas. Al día siguiente Airbnb decidió volver a añadir las evaluaciones y

⁹⁶ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 114-126.

⁹⁷ Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK, pp 126-136.

cambiar su diseño para hacer más claro su significado para los huéspedes. Además, 30 anfitriones muy activos durante las quejas fueron invitados a formar parte de los testers de confianza de Airbnb. Las plataformas pueden ofrecer espacios o herramientas para que los *peers* hablen y se organicen, esto reporta varios beneficios; por un lado la plataforma pueden trackear a sus *peers* (y obtener información *first-data party*) conocer sus necesidades y sus insights y seguir mejorando con ellos; por otro lado, los *peers* tienen una herramienta donde encontrarse y dialogar facilitada por la propia plataforma y donde pueden compartir las mejores prácticas. Además, se potencia la horizontalidad tanto entre los *peers* como entre la la empresa y sus usuarios que se sienten escuchados y acogidos.

3) Las plataformas pueden compartir las mejores prácticas con todos los usuarios. Todo lo que se pueda hacer para crecer y para hacer a los *peers* más exitosos añade valor a la compañía. Unos *peers* que ofrecen mejores productos y son más innovadores son una ventaja competitiva en la empresa frente a otras plataformas que puedan aparecer en el mismo *marketplace*.

4) Por último, las plataformas deben ser transparentes. Pueden explicar cómo funciona la plataforma, qué objetivos tiene, cuáles son sus valores, quién custodiará los datos que los *peers* aportan y qué uso se hará de ellos. Es importante que los usuarios tengan mucha información sobre la plataforma. Esto da seguridad a los usuario, crea empatía con la plataforma y horizontalidad en la gobernanza.

3.4.5. LA GESTIÓN DE LA CONFIANZA Y LA REPUTACIÓN

Una transacción entre *peers* dentro de una plataforma de consumo colaborativo es sinónimo de un intercambio de valor entre dos completos desconocidos. Por ello, estas plataformas proveen sistemas de reputación que ayudan a generar confianza entre usuarios. A pesar de que en una plataforma P2P son los usuarios lo que tienen el peso de la reputación, muchos tienen la percepción de que la plataforma (como marca) también es depositaria de confianza y por lo tanto, de garantía y de reputación. Por ello, al igual que el *branding* de marca es importante, la manera en que las plataformas gestionan la reputación también lo es⁹⁸.

La confianza es una evaluación de la posibilidad de tener un resultado positivo⁹⁹. La capacidad de generarla es un factor de éxito en las plataformas ya que de ello dependerá su capacidad de generar transacciones. Si bien existen ya varios sistemas de reputación diferentes, tanto internos (creados por las propias plataformas) como externos (empresas de reputación online) el hecho de

⁹⁸ Tamayo, L. and Rodriguez Marín, S. (2015). *OSRemix con Traity: reputación y confianza*. [online] Ouishare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2015/05/osremix-con-traity-reputacion-y-confianza/> [Consultado el 16 de febrero de 2016].

⁹⁹ Pick, F. (2012). *Building Trust in Peer-to-Peer Marketplaces: An Empirical Analysis of Trust Systems for the Sharing Economy*. Bachelor. Zeppelin University.

que la confianza es multidimensional, subjetiva, situacional y en definitiva una construcción social, crea opiniones enfrentadas sobre cómo debe gestionarse¹⁰⁰. Por un lado algunos defienden que debe gestionarse creando un balance entre sistemas de confianza para mercados P2P y la medición de éstos mediante algoritmos y teniendo en cuenta la practicidad para el usuario. Por otro lado, las plataformas más relevantes en el mercado defienden que la confianza se autogestiona creando una comunidad con valores y gustos similares¹⁰¹. En otras palabras, una comunidad autorregulada crea el sistema de confianza idóneo para cada *marketplace*¹⁰². También existe un cisma de opiniones entre aquellos que apuestan por la creación de un mismo sistema de reputación que reúna a todos los mercados P2P (combinando información social, transaccional y personal además de agregar información de otros mercados P2P, plataformas sociales y otras fuentes) creando un sistema de reputación “portable” y bajo la premisa de que existen diferentes parámetros aplicables a todos los mercados. Otros defienden que debido a que cada mercado es diferente, es necesario que cada uno se provea con un sistema específico y adecuado para su comunidad¹⁰³.

Existen diferentes herramientas para gestionar la reputación. Los rating numéricos son comúnmente usados, tanto para valorar a los *peers* en general como por categorías (creando diferentes ratings). A pesar de ser una herramienta práctica, ya existen mercados para hackear estos ratings, por lo que únicamente considerar los ratings no es una opción legítima. Los comentarios y las revisiones son otra herramienta usada como suplemento a los ratings. Otro herramienta es el *social media context* como por ejemplo “Facebook Connect”, es decir usar otras redes sociales para verificar la identidad online partiendo del *background* en otra red. Muchas plataformas y páginas usan Facebook Connect como herramienta para la verificación de la identidad (esto ha hecho que pase a ser un sistema centralizado de identidad). Además, una plataforma puede permitir la portabilidad de datos usando estándares abiertos. Por ejemplo, una persona puede empezar a vender productos en Etsy¹⁰⁴ y en su perfil figurar datos sobre su perfil en Airbnb (donde si ha interactuado ya) como sello de reputación y confianza. De esta manera, a pesar de que esa persona no tiene historial en Etsy, su experiencia en Airbnb puede servir de referenciar a los usuarios de Etsy. Con esto se consigue ayudar a esta persona a empezar su trayectoria en la nueva plataforma donde quiere participar más fácilmente. Por otro lado, las plataformas abiertas a la portabilidad parecen más transparentes y colaborativas. La verificación de la identidad también se lleva a cabo con emails o números de teléfono en otras plataformas.

¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ *Ibíd.*

¹⁰² *Ibíd.*

¹⁰³ *Ibíd.*

¹⁰⁴ compra y venta de artículos hechos a mano y vintage

Botsman (2012) destaca 5 consideraciones en el diseño de un sistema de reputación:

- **Competición:** nos gusta ser primeros. Es recomendable ofrecer algún tipo de ranking que genere competencia saludable.
- **Calidad:** recompensar a los usuarios que se toman la molestia en contribuir con contenidos o valoraciones de calidad y convertirlos en referencia.
- **Valoración “pegajosa”:** sistemas de puntuación (estrellas, dedos arriba y abajo, chapas o *badges*, números, etc.).
- **Gente como yo:** nos gusta saber y valoramos lo que nuestros amigos y gente como nosotros piensa de la otra gente. Un sistema de avales relacionados y con redes privadas ayuda a los usuarios cuando leen las opiniones de otra gente.
- **Vigilancia entre usuarios (o *peer-police*).** Un sistema de reputación abierto que pueda ser vigilado por los usuarios y a la vez por la empresa ante cualquier disputa¹⁰⁵.

Existen otros sistemas tanto desarrollados por las plataformas, como el sistema “trust and safety the Airbnb” como plataformas (*Peertrust* o *Verisign Trusted*) encargadas de gestionar la confianza y la reputación como terceras partes. Estas Apps o plataformas gestionan la confianza de diferentes maneras: calculando ratings a partir de algoritmos; verificando identidades entre individuos o validando los perfiles a través de otros usuarios; proveyendo contextos adicionales a partir del comportamiento de los *peers*; proveyendo un sistema para crear identidad; y/o agregando información de otras redes.

Otros factores a tener en cuenta cuando hablamos de reputación online son:

- El miedo a la pérdida de reputación crea dinámicas donde los comportamientos negligentes son marginales creando ecosistemas saludables sin necesidad de regulación.
- La aceptación de la legitimidad de la página por un número significativo de *peers* crea un efecto *network* donde es más fácil para los *peers* generar un clima de confianza.
- No existen aún estándares en los mercados P2P.
- Agregar confianza es un driver necesario para el crecimiento de las plataformas¹⁰⁶.

Según un estudio (*Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study*, 2013), aparentemente todos los factores que aparecen en los perfiles online contribuyen a crear una visión general del usuario y cada componente añadido del perfil ayuda a construir más confianza. Esto justifica la idea de que verificaciones añadidas tienen un efecto positivo a la hora de crear reputación¹⁰⁷. En

¹⁰⁵ Cañigüeral, A. (2011). *¿Me puedo fiar de ti? ¿De verdad? La reputación como moneda*. [online] Consumo Colaborativo. Disponible en : <http://www.consumocolaborativo.com/2011/09/13/la-reputacion-y-la-confianza-como-moneda/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

¹⁰⁶ *Ibíd.*

¹⁰⁷ Finley, K. (2013). *Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study*. Master. The University of Warwick.

2011, BlaBlaCar realizó un estudio sobre la confianza dentro de su plataformas que arrojó resultados interesantes: para sus usuarios un perfil completo genera más confianza que un vecino. Para Mazzella (CEO de BlaBlaCar) “esto es simplemente porque tenemos más información sobre ellos”¹⁰⁸.

Según un reciente debate entre expertos en Barcelona, la reputación tiene más o menos relevancia según la plataforma y su *marketplace*. En comunidades de iguales mantener la confianza supone marcar límites para lograr un espacio claro de movimiento. Es igual de delicado muchos límites como su inexistencia, provocando incertidumbres o dispersión que distraen del objetivo. Otros aspectos controvertidos son a quién pertenece la reputación o cómo deben valorarse los comentarios¹⁰⁹.

Algunos ejemplos de nuevas prácticas en Barcelona son *Bemate* y *Joyners*. *Bemate* (alquiler de habitaciones en centro de grandes ciudades) se está encargando de verificar offline a cada propietario y espacio que se une a formar parte de la plataforma. En el caso de la plataforma *Joyners* (reciente plataforma que ofrece espacios para que jubilados puedan convivir apoyándose los unos a los otros), es la asociación con otras marcas que ya tienen su trayectoria y confianza creada lo que está configurando su reputación en el inicio. Esto significa que hay una tendencia apuntando a un mayor control por parte de las plataformas, sobre todo de las que empiezan y tienen que competir con las veteranas. Éstas buscan una diferenciación ofreciendo más garantías y más confianza en su fase de crecimiento¹¹⁰.

La reputación se ha convertido en una forma de capital online que puede ser acumulado como buen comportamiento en las transacciones P2P. Botsman (2012) afirma que éste será el activo de más valor en este nuevo siglo de comunidades online y reinventará la manera en la que pensamos acerca de la riqueza, los mercados, el poder y la identidad personal¹¹¹.

¹⁰⁸ Léonard, A. (2013). *Estudio sobre la confianza online: entrevista al CEO de BlaBlaCar, Frédéric Mazzella*. [online] Ouishare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2013/01/los-miembros-de-la-comunidad-blablacar-confian-mas-entre-ellos-que-en-el-vecino/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ Tamayo, L. and Rodríguez Marín, S. (2015). *OSRemix con Traity: reputación y confianza*. [online] Ouishare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2015/05/osremix-con-traity-reputacion-y-confianza/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

¹¹¹ Botsman, R. (2012). *The currency of the new economy is trust* | Rachel Botsman. [online] Rachelbotsman.com. Disponible en: <http://rachelbotsman.com/work/ted-global-talk-the-currency-of-new-economy-is-trust/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

3.5. CONCLUSIONES TEÓRICAS

En el marco teórico del trabajo se ha explicado en profundidad el fenómeno de las plataformas de consumo colaborativo; definiendo en qué consiste la economía colaborativa; estudiando cómo se organizan las plataformas de consumo colaborativo, qué modelos de negocio utilizan, en qué principios se basan estos modelos y en qué difieren de las empresas “tradicionales”; tratando de describir el perfil de usuario de estas plataformas; y por último, exponiendo factores que intervienen a partir de casos de grandes plataformas de consumo colaborativo. Tras recopilar y exponer esta información podemos afirmar que existe una relación particular entre las plataformas y sus *peers* por diversos factores:

Primero, las plataformas ofrecen un servicio a dos targets diferentes donde el valor que extrae uno de ellos es co-creado por el otro. Un primer target son los productores de valor, usuarios que tienen un recurso infra-usado o un exceso de valor que quieren compartir y rentabilizar. Un segundo target son los usuarios que necesitan de ese recurso o valor y lo toman del primero por conveniencia o por el valor particular que éste ofrece. Por lo tanto el valor que extrae el segundo está sujeto al primero y no depende solo de la plataforma.

Segundo estas plataformas son startups de base tecnológica, que crean un producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre, que desarrollan un producto normalmente muy innovador, que definen su producto con el usuario y que su crecimiento está muy sujeto al feedback que reciben de sus *peers*. Por lo tanto, necesitan a sus *peers* para definir su producto.

Tercero, las plataformas de consumo colaborativo se basan en compartir o intercambiar. Compartir o intercambiar significa que dos *peers* que no se conocen han de ponerse de acuerdo y realizar una transacción. Por lo tanto, se realiza un intercambio del que se desprende una experiencia de uso que la plataforma no puede controlar por completo.

Por éstas tres razones consideramos que existe una relación particular. Esta relación particular es de interdependencia ya que las plataformas necesitan a sus *peers* para crear valor, definir su producto y generar ventajas competitivas y para crear experiencias de uso positivas. Por lo tanto nos encontramos con un ecosistema de usuarios agregados (comunidad) donde éstos están muy empoderados -en comparación a la relación tradicional empresa-consumidor, y que forman parte activa del valor que crea la empresa, por lo que no consideramos que puedan ser tratados como una audiencia.

4. METODOLOGÍA

Con el objetivo de investigar las estrategias de captura de *peers* en plataformas de consumo colaborativo y de responder a las preguntas de investigación se realizarán una serie de entrevistas cualitativas en dos fases. En una primera fase se entrevistará a un experto en la materia y en la segunda se analizarán tres startups y se entrevistará a su CEO o responsable de comunicación.

Primero se entrevistará a un experto en plataformas de economía colaborativa con el objetivo de recopilar información sobre las estrategias de captura de *peers* desde un punto de vista más académico y de asesoramiento. Además, y dado que nos hemos encontrado con una falta de literatura más específica al respecto, la entrevista también tiene el objetivo de extraer insights poderosos que nos ayuden a, junto con el marco teórico, definir con éxito la batería de preguntas y el análisis adecuado en la segunda fase de la presente investigación.

La persona entrevistada será Cristóbal García. Licenciado en economía, Cristóbal forma parte de ConsumoColaborativo.com (medio de referencia que produce, difunde y recopila proyectos relacionados con el consumo colaborativo) y de Ouishare Barcelona (organización global que se asienta en ciudades en forma de comunidad y actúa como think *do*-tank conectando a personas organizaciones e ideas). Como conector de OuiShare se dedica a difundir la Economía Colaborativa y a investigar los elementos clave para el desarrollo de plataformas y *marketplaces* colaborativos. También realiza clases y conferencias y acompaña startups colaborativas para encontrar la estrategia que empodera a sus usuarios y da origen a la creación de la comunidad. Actualmente investiga la creación de plataformas colaborativas con el objetivo de definir cuáles son los factores clave que permiten conseguir la masa crítica de usuarios. Estos conocimientos aparecerán en la “*Guía práctica para crear marketplaces*” que prepara junto al equipo de Sharetribe¹¹². En la entrevista con Cristóbal García se realizarán una serie de preguntas abiertas relacionadas con la captura de *peers* donde se considera que podrán surgir otras preguntas y temas de conversación hacia factores nuevos que no se habían considerado.

En una segunda fase, se investigarán tres plataformas de consumo de colaborativo fundadas en Barcelona. Estas plataformas se analizarán primero identificando sus características básicas y frente a la competencia y después se entrevistará a su CEO o responsable de comunicación para conocer las estrategias y ampliar la información analizada. Las startups serán:

- **Sharing Academy:** comunidad de estudiantes universitarios que ofrecen y reciben clases particulares. Sharing Academy pone en contacto a por un lado, estudiantes que han

¹¹² <http://cristobalgracia.com/cristobal-gracia>

superado una materia concreta de un grado en una universidad (conocimiento específico) y actúan de profesores y, por otro lado, estudiantes que quieren aprobar esta asignatura en concreto y necesitan ayuda.

- **LetMeSpace:** ofrece alquiler de trasteros entre particulares. Pone en contacto a personas que tienen espacio libre en su casa y que puede ser usado como almacén con personas que necesitan un espacio extra donde guardar sus posesiones.
- **Social Car:** ofrece alquiler de coches entre particulares. Pone en contacto a particulares que no usan su coche y quieren rentabilizarlo y a conductores que necesitan un coche en alquiler en un momento dado.

El análisis consistirá en analizar el site para ver su estructura, qué información destaca y cómo y para ver la estructura del perfil de sus usuarios. Este análisis será comparativo respecto de la competencia de cada plataformas. El análisis también cuenta con la información extraída de las entrevistas que buscan conocer información relacionada con la estructura, gestión y estrategias de comunicación de las *startups* seleccionadas. En la investigación de campo se expondrá el análisis realizado en diferentes apartados:

- Información general
- Nacimiento de la plataforma
- Identificación de una necesidad, público y canales
- Cambios tras el PMV (*producto mínimo viable*)
- Propuesta de valor actual
- Importancia de la comunidad: gestión y conversación
- Importancia del WOM
- El site como canal de venta
- La confianza como factor para captar usuarios

5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

INVESTIGACIÓN SOBRE LAS STARTUPS: ANÁLISIS DE LAS PLATAFORMAS Y DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES

5.1. ANÁLISIS DE SHARING ACADEMY

Información general

El análisis de esta plataforma se ha realizado a partir del análisis de la plataforma y de una entrevista con Joan Lozano. Joan Lozano es co-founder & CTO de Sharing Academy junto a Jordi Llonch (Founder & CEO) con el que también he tenido oportunidad de hablar para este análisis. La plataforma, con solo un año de vida, ha sido premiada como mejor App en el Mobile Premier Awards (2016), donde 16 aplicaciones de todo el mundo luchaban por hacerse con el premio.

Sharing Academy es una plataforma que pone en contacto a estudiantes universitarios para realizar clases particulares. Conecta a profesores que ofrecen clases particulares de asignaturas que ya han cursado en un grado y universidad específicas y a estudiantes que necesitan ayuda en esas asignaturas. Sharing Academy surge de una experiencia personal de sus fundadores en 2014 y nace como proyecto de fin de grado de Jordi. Actualmente se encuentra en fase de crecimiento nacional después de que en 2015 validarán las necesidades reales de los usuarios y realizaran el lanzamiento oficial.

La plataforma ya cuenta con 4.000 usuarios totales de los cuales 1500 son profesores. Generan unas 50 parejas de alumno-profe (excepto los meses de verano y vacaciones escolares). Algunos deciden pagar por la plataforma y otros por fuera y acostumbran a generar unos 750 € mensuales para los profesores. Para Jordi los componentes más importantes para captar usuarios es ofrecer mucho valor a ambos. Tras experimentos y pruebas con los usuarios vieron como los profesores quieren facilidad para publicar las asignaturas. Así pues, trabajaron para mejorar un proceso tedioso de cinco minutos, a uno de tres pasos y dos minutos para publicar todas las asignaturas que el profesor desea en un solo paso. Por otro lado, los alumnos quieren encontrar lo que buscan, sino se sienten frustrados. Para solucionar esto, nos cuenta Joan, si un alumnos busca una asignatura que no está en la plataforma, pueden dejar su correo y tan pronto como encuentran un profesor disponible les avisan.

Su competencia directa son web de anuncios, webs de clases particulares, corchos en las universidades donde la gente publica sus ofertas, academias de repaso y portales como mil anuncios y segunda mano. Existen portales de clases particulares como www.tusclasesparticulares.com, que ofrece clases entre particulares, clases en academias especializadas e intercambios de idiomas (tándems). Las clases particulares no están centradas en

el ámbito universitario como Sharing Academy sino que es más generalista, contando con múltiples disciplinas¹¹³. Esta web cuenta con más de 100.000 profesores inscritos y 6.000 academias especializadas y está presente en España y otros países de habla hispana. En 2012 fue galardona como mejor website del año en Educación (*Websitedelaño.es*)¹¹⁴. Otra plataforma de competencia es www.tuprofesor.com que facilita el contacto entre profesores que imparten clases particulares a domicilio con personas que necesitan un profesor. Lanzada a finales de noviembre de 2015¹¹⁵, cuenta con 1294 usuarios registrados de los cuales 1111 son profesores y 183 alumnos. Hasta el momento ha realizado 176 *matches*¹¹⁶.

Sharing Academy se diferencia de la competencia ya que los profesores son alumnos de la misma universidad y grado y ya han aprobado esa asignatura exacta que el alumno desea aprobar. El resto de la competencia no se especializa tanto, excepto las academias que también están especializadas, pero donde el aprendizaje es de un profesor para 30 alumnos, mientras que en Sharing Academy se potencia el aprendizaje individualizado.

Entrevista a Joan de Sharing Academy

Nacimiento de la plataforma

Joan nos explica que “la plataforma nace con la idea de crear una comunidad de estudiantes que puedan crecer unos junto a otros pasándose ese conocimiento a través de clases particulares”. La necesidad que solucionan es ofrecer conocimiento específico a estudiantes que necesitan aprobar una asignatura concreta para poder sacarse un título y acceder al mundo laboral a los universitarios. Además planean funcionar como un “pre-Linkedin” donde los profesores verán reconocidas sus horas dando clase.

Identificación de una necesidad, público y canales

La plataforma nació a través de una vivencia personal. Cuando Joan, estudiante de la universidad Gilbernant (UAB), intentó ayudar con su temario de programación (a modo de profesor particular) a Jordi, estudiante de la UOC. Debido a que eran universidades diferentes y el temario era diferente, esas clases no sirvieron de nada a Jordi que tuvo que buscar ayuda en compañeros de un curso superior. A través de ésta experiencia detectaron una necesidad en un target específico; los estudiantes de multimedia de la UOC. La primera prueba se realizó a un nicho muy targetizado: los estudiantes de la UOC. Una vez vieron que realmente existía una necesidad y había interés se dieron a conocer poco a poco a través de amigos usando el WOM y canales internos de la

¹¹³ <http://www.tusclasesparticulares.com>

¹¹⁴ https://www.facebook.com/tusclasesparticulares/info/?tab=page_info

¹¹⁵ <https://tuprofesor.com/un-inicio-de-1000-usuarios/>

¹¹⁶ <https://tuprofesor.com>

universidad como son los foros. Joan nos cuenta que al principio era todo casi personal; “estos canales siempre eran muy directos” y “no servía de nada la publicidad masiva por ser un mercado mayor”.

Los canales principales para dar a conocer la propuesta y la plataforma son principalmente Facebook y Twitter e Instagram en menor medida. Actualmente, están empezando a usar Whatsapp y realizan partnerships con otras plataformas dirigidas a universitarios. Además, utilizan un sistema de embajadores. Debido a que en el entorno universitario cada facultad es un mundo diferente y por lo tanto el lenguaje también, el programa de embajadores nace para captar alumnos que actúan como promotores de la plataforma dentro de su misma facultad. Estos embajadores se captan entre los usuarios más activos en la plataforma, en el grupo de Facebook y en las charlas que se realizan en las universidades. Son personas que muestran iniciativa y simpatía por la plataforma. Éstos embajadores promocionan la plataforma con merchandising y facilitan información para que la plataforma conozca las mejores herramientas para comunicarse con los alumnos de esa facultad.

El mensaje que mandan a los alumnos es “Necesitas ayuda? Nosotros te la podemos dar” y el mensaje dirigido a los profesores es “exprime tus estudios” que hace referencia tanto a monetizar esos estudios como a ponerlos en práctica. Estos mensajes se decidieron a través de un testeo con Google Adwords.

Cambios tras el PMV

Tras su fase de prueba *“la beta que peta”* los principales cambios fueron la introducción de un calendario y un chat entre profesores y alumnos. Además crearon un grupo de Facebook para canalizar el feedback que recibían de los usuarios y encajarlo con lo que ya tenían.

Propuesta de valor actual

La propuesta de valor es “Somos Sharing Academy la web de clases particulares entre universitarios, donde puedes compartir tu conocimiento y ganar un sueldo extra”. Que deriva de la idea de negocio y se dirige a los estudiantes universitarios de España, sobretodo a las grandes universidades que tienen más de 5.000 estudiantes.

Importancia de la comunidad: gestión y conversación

Sharing Academy nació para ser una comunidad de estudiantes por lo que la comunidad lo es todo, nos cuenta Joan. La startup está compuesta por tres personas, Joan (CTO), Jordi (CEO) y David (programador) por lo que es entre Joan y Jordi que se reparten las tareas de gestión de comunidad y comunicación entre el resto de funciones que realizan.

Importancia del WOM

Para Joan el WOM es lo que hace crecer a la plataforma. Mientras que en un usuario nuevo tienes que realizar el proceso de que crea en ti, “un usuario que viene recomendado por otro, ya te ha hecho lamitad del trabajo”. Joan nos explica que se crea WOM cuando un usuario está contento con la experiencia que ha tenido y la recomienda. “Es hacer que crea en ti, trust”. Para ello es clave hablar con los usuarios y preguntar “que es lo que no te ha gustado. Para acabar de quitar todo impedimento para el usuario”.

El site como canal de venta

Para Joan lo más importante del site es que de un primer vistazo se vean claro los beneficios: qué hace la plataforma y para qué sirve. Aunque parezca algo sencillo, para Joan es uno de los principales retos de las startups, saber lo que hacen y saber comunicar bien qué beneficios tiene el producto. Además cómo en Sharing Academy existen dos targets (profesores y alumnos) han de comunicar en dos bloques. Además, de dejar claro el mensaje a simple vista, Joan considera importante marcar claramente el camino que han de seguir. Afirma que “si tu tienes dos botones igual de grandes de la misma importancia la gente se lía”. Es más efectivo marcar muy claramente cuál es el camino que han de seguir para participar.

Profesores y alumnos tiene el mismo proceso de registro ya que es posible que el mismo usuario sea profesor y alumno al mismo tiempo. Una vez registrados pueden decidir que es lo que desean hacer. Para Joan optimizar el proceso de registro es básico y se consigue a través de la simplificación del mismo, algo que reconoce no es nada fácil. Afirma que simplificar también es importante no solo por esto, sino también para que el público entienda mejor lo que hacen y funcione mejor el WOM.

Descripción de la home como canal de venta

En el site de de Sharing Academy (ver. fig. 11) se destaca la frase “APRUEBALO TODO” junto a un buscador donde podemos filtrar por universidad, grado y asignatura. Arriba a la derecha podemos ver un botón destacado en amarillo “Publica clases”.

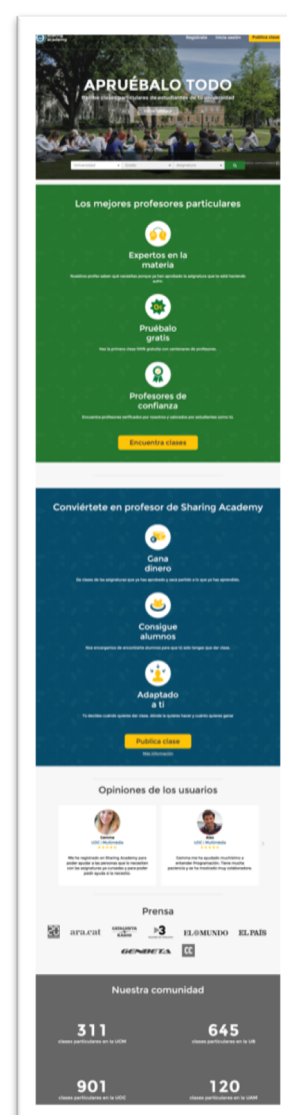


Fig. 10 Site de Sharing Academy. Marzo 2016

Si hacemos scroll down, encontramos una sección dirigida a los alumnos donde destaca la frase *“los mejores profesores particulares”* con los argumentos; *“expertos en la materia”*, *“pruébalo gratis”* y *“profesores de confianza”*. Debajo de esta sección encontramos una dirigida a los usuarios profesores donde destaca la frase *“conviértete en profesor de Sharing Academy”* con los argumentos; *“gana dinero”*, *“consigue alumnos”* y *“adaptado a ti”*. Todo son frases cortas acompañadas de iconos. Las últimas secciones son comentarios de usuarios, prensa y datos sobre la comunidad.

Los portales que son competencia comunican de otra manera. Las propuestas de valor que presentan son diferentes, mientras Sharing Academy se presenta como la plataforma para aprobar todas tus asignaturas de la universidad, www.tusclasesparticulares.com se presenta como líder en clases particulares y www.tuprofesor.com se presenta como un portal fácil de usar para encontrar clases.

La plataforma www.tusclasesparticulares.com (ver fig. 12) se presenta con la frase *“El portal de clases particulares líder en España”* junto a un buscador donde podemos filtrar por necesidad (busco clase/academia/alumnos...) y por temática y localización (ej. Inglés en Madrid). La home también destaca que ofrece clases presenciales, a domicilio, online, impartidas por profesionales de academias y para empresas. Si hacemos scroll down llama la atención un recuadro verde donde podemos leer *“anúnciate como profesor particular ¡Gratis!”*. Al final de la home encontramos la cantidad de alumnos que ya han encontrado profes gracias a la plataforma (1.127.526)

La plataforma <https://tuprofesor.com> (ver fig. 13), se presenta como un portal de gran utilidad y usabilidad donde encuentras soluciones a tres clics, destaca la frase *“Encontrar tu profesor ahora es más fácil”*. Bajo la frase encontramos tres iconos con las frases; *“indica que quieres aprender”*, *“indica dónde quieres tener tu clase”*, *“escoge y contacta tu profesor”*. También encontramos un buscador simple con la frase *“¿Qué quieres aprender?”*. Si hacemos scroll down encontramos diferentes profesores destacados y estadísticas sobre la web: número de matches, alumnos, profesores y usuarios totales.



De las tres sólo Sharing Academy destina una sección exclusiva con argumentos para captar profesores. Esto diferencia a Sharing Academy de su competencia, que destinan más espacio de su home a dar información sobre su oferta y testimonios, mientras que Sharing Academy destina la misma cantidad de información para alumnos, profesores, oferta y comunidad de manera diferenciada y clara para cada público.

47

	Sharing Academy	TUS CLASES PARTICULARES	TUPROFESOR
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Propuesta de valor y camino a seguir	Propuesta de valor y camino a seguir	Propuesta de valor y camino a seguir
B	Target 1: propuesta de valor, argumentos de venta (en dos palabras y una línea), call to action.	Oferta por localización	Oferta. Profesores destacados.
C	Target 2: propuesta de valor y argumentos de venta venta (en dos palabras y una línea), call to action.	Lugares más buscados	Comunidad y demanda
D	Testimonios. Opiniones de los usuarios	Oferta por temática	Testimonios. Opiniones de los usuarios
E	Kit de prensa	Partnerships (academias patrocinadas)	Oferta por localización
F	Comunidad y oferta (por universidad / localización)	Target profesores: argumentos de venta y call to action	Blog y contacto
G		Testimonios. Opiniones de los usuarios	
H		Demanda (alumnos que han encontrado clases)	
I		Enlaces a otras redes. Publicaciones del blog	

La confianza como factor para captar usuarios

Para Joan la confianza es la manera de llegar a la gente por ello se trabaja mucho verificar los perfiles de los usuarios y generar reputación. En Sharing Academy verifican off-line los datos personales de los usuarios y académicos a través del email universitario. Validan también el expediente académico de los profesores ya que si un usuario quiere impartir clases de algo debe haber aprobado esa asignatura y no tenerla convalidada o con una nota muy baja. Además ofrecen herramientas para crear reputación a través de la comunidad. Un usuario que acaba de entrar, tiene la oportunidad de recibir referencias de sus amigos o compañeros con los que ha compartido clase (éstos pueden comentar las habilidades de esa persona). De esta manera sin haber dado aún ninguna clase, se pueden tener referencias de otros usuarios sobre la persona, más allá de la descripción que el mismo ofrezca. Finalmente, una vez el usuario ha realizado alguna clase, el alumno valora su servicio en seis categorías a través de un rating de cinco estrellas. Son diferentes capas de confianza, otorgadas por la misma plataforma y otorgadas por la comunidad, que crean reputación y confianza.

Análisis de los factores que crean confianza de la web

Si analizamos la información que ofrece la plataforma Sharing Academy para generar confianza encontramos diferentes elementos. Por un lado en la sección dirigida a alumnos en la home se destaca *“profesores de confianza: encuentra profesores verificados por nosotros y valorados por estudiantes como tú”*. Debajo de ésta información encontramos *“opiniones de usuarios”* junto a sus foto, su universidad y sus grado. Podemos clicar sobre éstas opiniones y conocer el perfil más a fondo de la persona que nos aparece.

Por otro lado y en cuanto al perfil de los usuarios (ver fig. 14) encontramos una descripción ofrecida por el usuario e información adicional; valoraciones del usuario en sus clases en seis categorías: comunicación, transmisión del conocimiento, puntualidad, preparación de la clase, pasión por enseñar y enfoque positivo y un rating con la nota global; últimas valoraciones, una fotografía del usuario y debajo de esta los iconos: identidad verificada, referencias y expediente académico actualizado (con fecha de la actualización). Finalmente encontramos un último rating de estrellas con el número de valoraciones que ha recibido el usuario y bajo éste un gran botón azul para contactar con el profesor. Es interesante destacar que si un usuario no tiene aún comentarios, se anima a dejar una referencia sincera sobre el mismo (ver fig. 15).



Fig. 13 Site de Sharing Academy: perfil del usuario. Marzo 2016

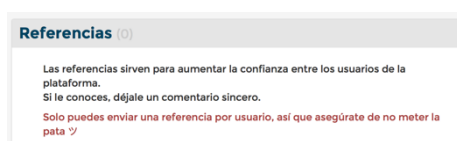


Fig. 14 Fig. Site de Sharing Academy: referencias a usuarios. Marzo 2016

En cuanto a la confianza que generan las plataformas de la competencia, la home de tusclasesparticulares.com (ver fig. 16) muestra *“¿Qué opinan nuestros usuarios?”* junto a su nombre y el rol que juegan en la plataforma (alumno, profesor particular o centro de formación). No podemos clicar sobre estas opiniones para saber más sobre éstos usuarios. El perfil de los usuarios ofrece una foto junto al nombre, edad y experiencia dando clases y comentarios de los alumnos anteriores y un rating genérico de cinco estrellas sobre la persona.

En el portal tuprofesor.com (ver fig. 17) se genera confianza desde su home destacando a buenos profesores (sobre los que podemos clicar para saber más) y testimonios de usuarios contentos con

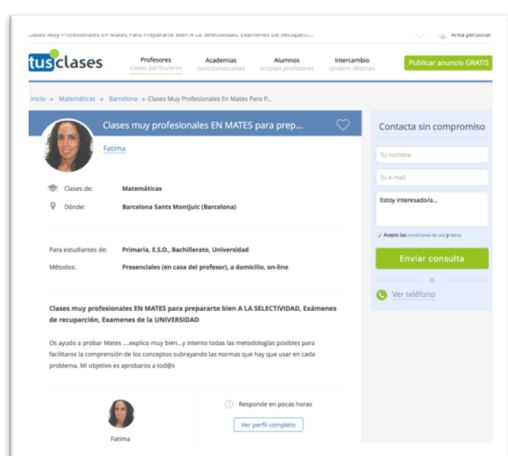


Fig. 16 Site de Tus Clases Particulares: perfil del usuario. Marzo 2016



Fig. 15 Site de Tu Profesor: perfil del usuario. Marzo 2016

la plataforma (sobre los que no podemos clicar). El perfil de los usuarios ofrece una pequeña descripción junto al nombre, fotografía y experiencia y un rating de cinco estrellas genérico. Algunos profesores tiene el sello de datos personales del profesor verificados (suponemos que es verificado por la plataforma).

Las tres plataformas usan los testimonios y comentarios de usuarios para generar confianza entre usuarios. En Sharing Academy añaden en su home “*profesores de confianza*” (verificados por la plataforma y valorados por los usuarios). Todos los perfiles en las plataformas ofrecen una fotografía, descripción, experiencia y una valoración en un rating de cinco estrellas. La plataforma Sharing Academy agrega más valoraciones en ratings y verificaciones que el resto. Además, gracias al sistema de referencias, crea reputación en usuarios que aún no han tenido la oportunidad de transaccionar y por lo tanto de generar reputación a través de su experiencia.

	Sharing Academy	Tusclasesparticulares	Tuprofesor¹¹⁷
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Frase resumen de la oferta y descripción del usuario	Título de la oferta, fotografía y nombre	Nombre, oferta, localización y última actualización
B	Información adicional	Oferta y localización	Descripción
C	Valoraciones de las clases (en seis categorías a través de ratings de cinco estrellas)	Público y metodología	Oferta y datos verificados
D	Comentarios con ratings	Oferta por temática	Precio y educación
E	Fotografía	Descripción del usuario	Experiencia
F	Sello de confianza / validaciones de la plataforma	Foto y contacto	Fotografía y contacto
G	Contacto	Localización	Skills por tags
H	Otras clases que ofrece con ratings		

¹¹⁷ El estilo de la página es por columnas y no por secciones por lo que se ha descrito la información ofrecida en orden de lectura, de izquierda a derecha.

5.2. ANÁLISIS DE LETMESPACE

Información general

El análisis de esta plataforma se ha realizado a partir del análisis de los elementos que aparecen en la web y una entrevista a Etienne Darbousset. Etienne Darbousset es fundador de LetMeSpace junto a Christian Picards. Etienne y Christian son amigos de la universidad de Montpellier donde ya detectaron la necesidad de conseguir espacio de almacenamiento barato en las ciudades. Años más tarde decidieron poner en marcha LetMeSpace en Barcelona, una plataforma donde particulares ofrecen espacios habilitados para el almacenamiento y donde las personas que necesitan espacio pueden encontrar almacenes a un precio inferior al de mercado. LetMeSpace bien podría ser el Airbnb de los almacenes, una plataforma que ofrece espacios sin haber tenido la necesidad de crear ninguna infraestructura más allá de la plataforma. Es interesante destacar que la startup, apoyada por la aceleradora Conector, cuenta con el business angels Álvaro Juncadella CEO de Mister Traster¹¹⁸, una empresa con tres centros de alquiler de trasteros en Barcelona. A pesar de que la iniciativa bien hace la competencia a la empresa de Juncadella, no se opone al modelo de negocio del consumo colaborativo entre particulares y decide aliarse con el proyecto. LetMeSpace no pretende competir con los almacenes tradicionales sino aprovechar los espacios sin usar de los particulares.

Actualmente la plataforma tiene más de 3.000 usuarios activos y realiza unas 50 transacciones mensuales. LetMeSpace no tiene competencia directa pero si indirecta como los clasificadores Vibbo, milanuncios, etc., la diferencia con estos clasificadores es que en la plataforma se gestiona todo el proceso de reserva y pago. Además, a través de la web y la App facilitan la posibilidad de geolocalizarse y un seguro con FIATC (5.000€) y un servicio de atención al cliente para ayudar y acompañar a los usuarios. En Europa existen plataformas similares como Costockage¹¹⁹ de Francia o Storemates¹²⁰ en el Reino Unido. Para Etienne los componentes más importantes para captar usuarios son el branding de la plataforma y el value-for-money (conveniencia) del servicio que ofrecen.

Entrevista a Etienne Darboursset

Nacimiento de la plataforma

La idea nace por necesidad de los mismos fundadores. Etienne nos cuenta como en su vida ha tenido que vivir en lugares diferentes como el sur de Francia y Holanda. Estos viajes siempre conllevan mudanzas y cargar con enseres y Etienne encontraba que las empresas de almacenes

¹¹⁸ <http://www.mistertraster.com>

¹¹⁹ <https://www.costockage.fr>

¹²⁰ <https://storemates.co.uk>

eran muy costosas y que una mejor opción sería poder alquilar el espacio vacíos a sus vecinos (si éstos disponían de espacio sin usar).

Identificación de una necesidad, público y canales

El servicio está pensado para un target muy amplio. Etienne nos cuenta que es difícil definir un público, ya que necesidades de almacenamiento las puede tener desde un estudiante de erasmus hasta el jubilado que quiere cambiarse de casa a un sitio más pequeño. Uno de los targets a los que se acercaron fueron los expatriados, gente que viene a Barcelona y aún puede tener una parte de su vida en otro país (y viceversa).

Antes de lanzar la plataforma (en la fase de pre-lanzamiento) se realizó un estudio de mercado cuantitativo a modo de mini encuesta dirigido a early adopters (25-35 años con conocimiento digitales) que tenía como objetivo estudiar el sector potencial. Después de este estudio lanzaron la beta donde desarrollaron la marca y el producto para probar el concepto. Durante esta fase se puso énfasis en conseguir conseguir espacios y después usuarios. Esta beta fue lanzada en Cataluña. Una vez recogieron feedback suficiente, se relanzó la plataforma corrigiendo los problemas y ampliando las funcionalidades.

Los canales en ésta fase fueron las redes sociales y el WOM. También participaron en todos los eventos posibles donde compartir la idea y el concepto tenía sentido. Etienne nos explica que mientras compartían su idea, tuvieran muchas nuevas ideas.

Cambios tras el PMV

El principal cambio fue el proceso de registro (ver fig. 18) que pasa de un formulario a un modelo intuitivo donde se rellenan cuatro casillas y puede durar unos dos minutos. Detectaron que se querían registrar espacios pero que se quedaban a medio colgar. También mejoraron el diseño y la forma de facturar.



Fig. 17 Site de LetMeSpace: proceso de registro. Marzo 2016

Propuesta de valor actual

Para lo anfitriones la propuesta es “publica un espacio y extrae un valor” y para los invitados es “mediante la geolocalización encuentra un espacio cerca de ti a buen precio”. Esta propuesta se hace llegar de diferentes maneras. Por una parte, nos cuenta Etienne, para los inquilinos se trabaja online mediante el SEO y el SEM ya que la lógica de buscar un lugar de almacenamiento es básica: “abro google y busco el tipo de espacio y localización”. Para los anfitriones se usa una estrategia multicanal ya que es un mercado que no está maduro. Se trata de educar a éste público y

mostrarles que hay un seguro, una identidad y que no van a existir impagos. Todo este trabajo lo hacen mediante la prensa escrita y online, el branding y creando notoriedad. También se trabaja con otras plataformas y empresas que puedan tener un portafolio de inmuebles, por ejemplo, si alguien que publica su espacio (o tiene espacio publicado) en segunda mano se le ofrece publicar también en LetMeSpace con unas ventajas.

Importancia de la comunidad: gestión y conversación

La plataforma nace con la visión personal de los fundadores de comunidad, pero ahora Etienne observa que los usuarios utilizan más la plataforma por su value-for-money y proximidad, más que por formar parte de una gran comunidad. La comunidad se trabaja a nivel de anfitriones, premiando a aquellos que hacen cosas buenas. Para LetMeSpace éstos son los mejores embajadores de la marca.

La gestión de la plataforma la realizan distintas personas de la empresa. Esta gestión se basa en contestar a las dudas de los usuarios lo más rápido posible, normalmente esta ayuda se centra en el registro de espacios.

Importancia del WOM

Etienne afirma que el WOM tiene una gran importancia. Es por eso que hacen hincapié en el programa de anfitriones, que tiene por objetivo tanto compartir buenas prácticas como que estos funcionen como embajadores. Identifican a estas personas y mediante una entrevista vía email o teléfono se intenta identificar qué hacen para tener una buena tasa de alquiler. Si el anfitrión da su permiso, se comparte esta información con el resto de anfitriones mediante una newsletter. Estas personas pueden invitar a sus amigos y a cambio reciben una serie de ventajas, también se les invita a eventos para que se identifiquen con la marca.

El site como canal de venta

Para Etienne es básico que la web consiga conversión por eso destaca los call to action. Estos call to actions buscan lo que la plataforma necesita: que la gente busque espacios y que la gente publique espacios.

Descripción de la home como canal de venta

En el site de LetMeSpace (ver fig. 19) se destaca la frase “*ENCUENTRA EL TRASTERO IDEAL EN TU ZONA*”, más pequeña encontramos la frase “*almacena o aparca en tu zona sin gastar una fortuna*” junto a un buscador donde podemos buscar por ciudades y por calles, también encontramos la



Fig. 18 Site de LetMeSpace. Marzo 2016

opción de ver el mapa. Arriba a la derecha, destacado en naranja encontramos *“Publicar GRATIS mi anuncio”*.

Si hacemos scroll down encontramos una sección dirigida a los anfitriones con un call to action para publicar espacio. La siguiente sección muestra el testimonio de un anfitrión y un invitado, esta sección está dirigida a los invitados a los que se presenta como una comunidad colaborativa en crecimiento que ofrece espacios. Debajo encontramos la frase *“¿Es LetMeSpace de fiar?”*, sección dirigida a generar confianza. Finalmente encontramos algunos espacios de muestra, el número de whatsapp de la plataforma, la opción de compartir la página en las redes sociales y el kit de prensa *“ellos hablan de nosotros”*.

En cuanto a la competencia, los buscadores como Milanuncios o Yaencontre no parecen hacer gran hincapié en el producto trasteros y están más enfocadas a la compra-venta de espacios y alquiler de todo tipo de inmuebles.

Una empresa líder en el alquiler de trasteros como es BlueSpace destaca en su site el precio de los almacenes; la necesidad de tener un trastero con un argumento emocional *“no es lo que guardas dentro, es lo que vives fuera”*; la facilidad de alquilar; su servicio de atención al cliente; y las ventajas que facilita (facilidades, seguridad, diversidad de

tamaños, acceso 24h, disponibilidad y servicios logísticos). Esto último es lo que más puede diferenciar a una empresa que dispone de sus propios espacios frente a una plataforma P2P ya que no pueden ofrecer estos servicios (en todo caso serían las anfitriones quienes ofrecen por ejemplo seguridad y disponibilidad).

Las plataformas P2P de alquiler de almacenes Costockage de Francia (ver fig. 20) y Storemates del Reino Unido (ver fig. 21) que actúan en otros países tienen una estructura parecida a la de LetMeSpace. Ambas destacan las opciones buscar espacio y publicar espacio. También tienen propuestas basadas en el value-for-money *“encuentra almacenes low-cost en tu área”* (Storemates) y *“Más cerca, menos caro”* (Costockage). También muestran un kit de prensa y

espacios de muestra. Es interesante destacar que la plataforma inglesa apuesta por ofrecer información sobre el funcionamiento de la plataforma a modo de storytelling con una historia .



Fig. 20 Site de Costackage. Marzo 2016

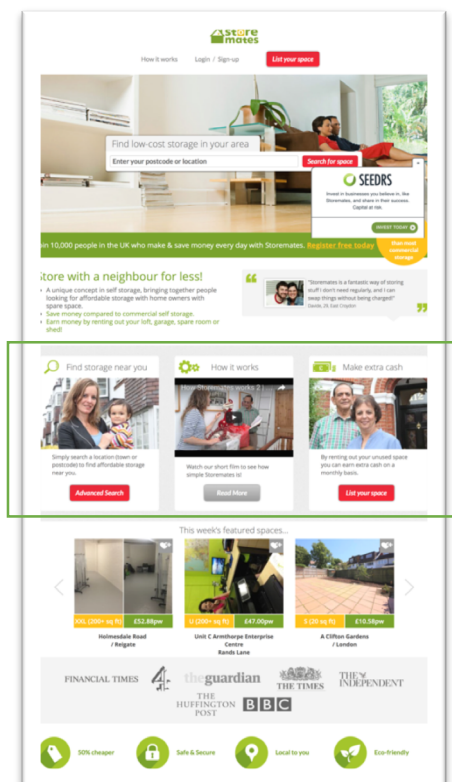


Fig. 19 Site de Storemates. Marzo 2016

Storytelling

	LetMeSpace	Costackage	Storemates
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Propuesta de valor y camino a seguir. Seguro con FIATC	Propuesta de valor y camino a seguir. Seguro con AIG	Propuesta de valor y camino a seguir. Call to action y banner de venta
B	Argumentos de venta y call to action	Kit de prensa	Descripción y testimonios
C	Invitación a la newsletter	Espacios de muestra	Storytelling sobre el funcionamiento a los dos targets
D	Argumento sobre la comunidad y testimonios	Mapa de la oferta y testimonios	Espacios de muestra
E	Seguridad	Contacto y video explicativo	Kit de prensa
F	Espacios de muestra	Blog	Argumentos de venta (<i>cheaper, safe&secure, local to you, eco-friendly</i>)
G	Contacto (whatsapp)	Buscador (más pequeño)	
H	Compartir y kit de prensa	Otras empresas que dan apoyo al servicio	

Mientras LetMeSpace se centra en ofrecer argumentos de venta que llaman a la acción y datos sobre la seguridad del servicio, Costockage parece destacar más espacios de muestra y su oferta y Storemates dedica gran parte de la información a explicar el funcionamiento.

La confianza como factor para captar usuarios

Para LetMeSpace la confianza significa mucho. Significa resolver las dudas del usuario y que entienda que el servicio es seguro porque existe la plataforma. Desde la plataforma esto se trabaja a través de la marca, el seguro que tienen con FIATC y una buena atención al cliente. Para los usuarios, nos cuenta Etienne, la seguridad y la tranquilidad que ofrece la plataforma es un insight para su utilización (y así hacer crecer la comunidad) y además resuelve un problema al que muchas plataformas se enfrentan: que los usuarios decidan mantener el contacto fuera de la plataforma.

En cuanto a los perfiles de los usuarios, Etienne detecta que lo más importante son buenos comentarios y buenas descripciones. El invitado que va a dejar sus cosas allí quiere saber cuántas cosas caben, cómo es de accesible y se quiere asegurar que sus objetos estarán a buen recaudo. Etienne cuenta que, a diferencia de Airbnb, las fotos no son tan importantes como una buena descripción.

Análisis de los factores que crean confianza de la web

En la home de LetMeSpace nos encontramos el apartado “¿Es LetMeSpace de fiar?” y los iconos verified by Visa y FIATC seguros. Por otro lado, en cuanto a los espacios, si buscamos por ejemplo en Barcelona, vemos como algunos de los espacios tienen el sello “LetMeSpace Verificado” es decir, verificado por la plataforma.

Es interesante destacar que la plataforma Storemates, a diferencia de muchas startups, proporciona un seguro propio (sin aliarse con ninguna aseguradora) de hasta £10.000, “Storemates Protection Guarantee”. La empresa BlueSpace también destacan aspectos de seguridad, básicamente la vigilancia del espacio.

En los perfiles de LetMeSpace (ver fig. 22) encontramos un rating de cinco estrellas sobre el espacio; una descripción con fotografías; las condiciones de uso; los detalles del espacio; los bienes permitidos y por último perfil del propietario verificado por Traity (compañía que gestiona la reputación de comunidades online). También vemos

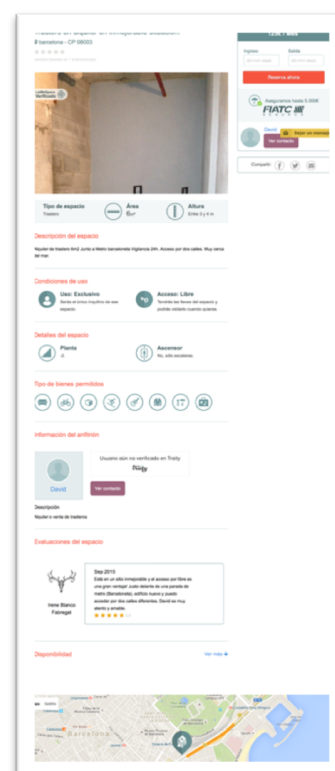


Fig. 21 Site de LetMeSpace: perfil del usuario. Marzo 2016

evaluaciones y mapa de geolocalización. Cómo comenta Etienne, en este marketplace no se tiene tanto en cuenta la persona sino una buena descripción detallada del espacio y comentarios.

Las plataformas Cosctokage (ver. fig 23) y Storemates (ver. fig 24) también dan más importancia al espacio que al usuario.

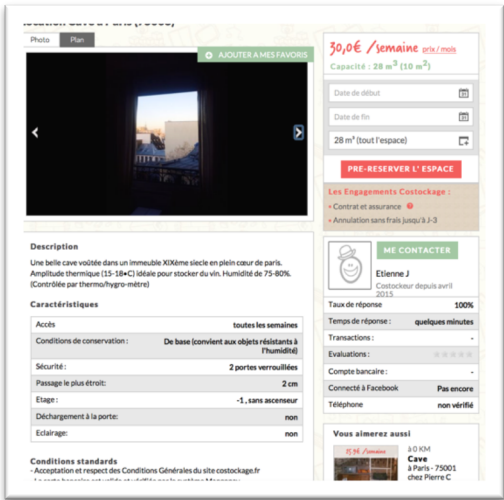


Fig. 23 Site de Costockage: perfil del usuario. Marzo 2016

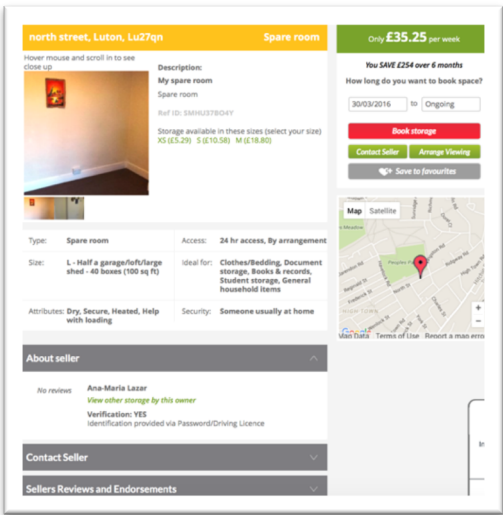


Fig. 22 Site de Storemates: perfil del usuario. Marzo 2016

	LetMeSpace	Costockage	Storemates
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Nombre de la oferta, descripción y rating de cinco estrellas	Nombre de la oferta, fotografía y localización	Nombre de la oferta, fotografía y descripción
B	Fotografía y tipo de espacio, área y altura	Descripción del espacio y características	Descripción del espacio: tipo, localización atributos, acceso, bienes y seguridad
C	Descripción del espacio, condiciones de uso, detalles del espacio y tipo de bienes permitidos	Información sobre el usuario y contacto	Sobre el vendedor
D	Información sobre el anfitrión	Condiciones estándares y condiciones de anulación	Contacto
E	Evaluaciones del espacio		Evaluaciones
F	Mapa de geolocalización		Fotografía y contacto

Cómo vemos en las diferentes páginas, para un marketplace como es el de los espacios la confianza y la reputación importantan mucho pero no tanto en referencia al usuario y más en relación al espacio y los bienes que se van a guardar dentro.

5.3. ANÁLISIS DE SOCIAL CAR

Información general

El análisis de esta plataforma se ha realizado a partir del análisis de los elementos que aparecen en la web y de una entrevista a Alexandra Ramió. Alexandra era encargada de marketing y comunicación en Social Car (2011 – 2016 incluida la fecha de la entrevista), recientemente ha pasado a trabajar en Education First, su sucesor en el cargo es Alfredo Ruíz con el que también hemos tenido la oportunidad de hablar ya que surgió la necesidad de realizar un *follow-up*.

Social Car es una plataforma de alquiler de coches entre particulares (*carsharing*) fundada en 2011 por Mar Alarcón (CEO) que se inspiró en otros servicios similares que empezaban a despegar como Whipcar (Londres 2010, Vinay Gupta & Tom Wright, pionera en *carsharing*) o Getaround (San Francisco 2009, Sam Zaid, Jessica Scorpio & Elliot Kroo).

Social Car nació a la par con otras plataformas similares en EEUU y Europa. En cuanto al mercado español, actualmente es la más utilizada con 70.000 usuarios aproximadamente. Su principal competidor es Drivy, una startup fundada en Francia que actúa en Francia, Alemania y desde el 2015 en España¹²¹. Tiene unos 600.000 usuarios (2015)¹²². Amovens (inicialmente compañía solo de *carpooling*) también ofrece servicios de alquiler P2P desde 2015, pero aún no tiene el mismo volumen de usuario que Social Car¹²³. Drivejoy también es competencia, lanzada en 2015 en tres países a la vez (Reino Unido, Alemania y España)¹²⁴, pero Alexandra nos indica que va más en la cola debido a su falta de recursos. La principal ventaja competitiva de Social Car frente a sus competidores es su servicio según Alexandra. Sus usuarios valoran altamente la ayuda que ofrecen para crear facturas, aplicar IVA y toda la información que facilitan relativa a las retenciones y la fiscalidad.

Para Alexandra la manera principal de captar usuarios en Social Car es cuidando mucho la oferta y la demanda: “que los conductores encuentren una oferta muy variada de coches en muchos puntos y que los propietarios puedan sacar un rendimiento notable a sus coches”.

Entrevista a Alexandra Ramió de Sharing Academy

Nacimiento de la plataforma

Social Car nace con el objetivo de promover el uso racional del coche y para fomentar la interacción entre los miembros de una misma comunidad. Nació directamente como una

¹²¹ Extraído de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6982036/09/15/Drivy-capta-100-vehiculos-de-particulares-para-su-plataforma-de-alquiler.html#.Kku8I5xYgNcq8QI>

¹²² Ídem.

¹²³ Extraído de: <http://novobrief.com/spanish-car-sharing-platform-amovens-acquired-by-gomore/>

¹²⁴ Datos extraídos de: https://www.facebook.com/UKDriveJoy/info/?tab=page_info

plataforma en un mercado donde no existía nada parecido. Su objetivo en los primeros años fue conseguir registros de usuarios en la plataforma y educar al público mediante los medios, las redes sociales y los eventos. Ramió nos cuenta que tenían que optimizar al máximo cualquier medio debido a la falta de recursos.

Identificación de una necesidad, público y canales

El perfil de sus usuarios son *early adopters*; hombres y mujeres entre 30 y 35 años, de un nivel socioeconómico y cultural medio-alto. Actualmente están empezando a ampliar los laterales de su pirámide de usuarios gracias a que los sectores de la población más mayores, a pesar de que aún no dominan las tecnologías, están encontrando recursos para informarse y que los más jóvenes (que no pueden o no quieren comprarse un coche) están descubriendo que éste servicio no les penaliza por su edad, además de ser más económico.

En una fase inicial la comunicación fue muy importante. Un servicio al cliente eficaz: amable, cercano, informal y próximo con las respuestas adecuadas en el momento preciso fue clave para darse a conocer y captar usuarios a través del word-of-mouth. Actualmente se captan usuarios de manera online (a través de la plataforma), mediante los medios de comunicación (tradicionales) y los eventos.

Cambios tras el PMV

Desde el principio Social Car nace como una plataforma con todos los servicios. “Obviamente” nos cuenta Alexandra, “esta plataforma se ha ido mejorando conforme se descubre que se necesita y que demandan los usuarios, satisfaciendo sus necesidades en función de lo que va surgiendo”.

Propuesta de valor actual

La propuesta de valor de Social Car se basa en “encuentra tu coche ideal en la zona ideal”. Alfredo, que ésta propuesta trata de transmitir la amplia oferta de coches que va desde coches de lujo hasta coches más sencillos pasando por coches vintage y otros estilos y que, además, está cerca de ti. La propuesta pues, se basa en oferta y proximidad. Alfredo añade que la también “se comunican los aspectos de la plataforma como la comunidad, la seguridad y la movilidad inteligente pero, resumido en una línea, es encuentra tu coche ideal en la zona ideal”.

Importancia de la comunidad: gestión y conversación

Para Social Car la comunidad es importante ya que es su negocio. Alexandra gestionó la comunidad desde un principio “a modo de Community Manager multitasking”. Nos cuenta que en un principio era muy importante responder a todas las incógnitas y consultas ya que había mucho desconocimiento. Respondía a preguntas “que pueden ser básicas y elementales para el

trabajador, pero de gran importancia para un usuario que no conoce la plataforma". Además, un buen servicio al cliente también crea un clima de tranquilidad y confianza crucial dentro de la plataforma. Alfredo añade que la comunidad es importante en el sentido que Social Car promueve una movilidad inteligente y esta relacionada con la sostenibilidad, por ello tratan de promover en su comunidad estos valores y, cuando se da el caso, también lo introducen en su comunicación.

Dado que se trata con dos particulares, la plataforma debe actuar como intermediador o "juez" ante cualquier conflicto. La plataforma debe ofrecer por un lado las herramientas como la tecnología y el seguro para que no surjan estos problemas y por otro, resolver cualquier incidencia o conflicto puntual de manera eficaz. La atención al cliente y confianza son también factores que retienen a los usuarios en la plataforma, Ramió nos cuenta que muchos de sus usuarios les han comentado que "Social Car es quien da más confianza y seguridad a la hora de ejecutar y los que tienen más trayectoria". Para Social Car es importante en la gestión y la toma de decisiones sobre la comunidad tener en cuenta cualquier propuesta que el equipo aporte, así como el feedback de los usuarios que a veces envían emails y critican o proponen mejores a través de la redes sociales. En este aspecto, recientemente han creado un grupo cerrado de Facebook para propietarios. Sobre este grupo hemos hablado con Alfredo que nos cuenta el grupo nace tras identificar que existían ciertos problemas de comunicación donde "algunos propietarios nos comentaban que no recibían suficiente información" y que se hacían cambios de los que no estaban informados. "El problema es que algunos no leen, o no les acaban de llegar las newsletters". En ese momento decidieron crear un canal más bidireccional donde poder hablar con ellos. Por el momento no tienen un gran número de propietarios en el grupo ya que "lógicamente se han apuntado aquellos más comprometidos con la plataforma o más interesados en alquilar su coche y potenciarlo". A pesar de ello, Alfredo nos cuenta que poco a poco van ganando usuarios y generando conversación.

Importancia del WOM

Cómo avanzábamos antes, Ramió nos cuenta que el WOM fue clave en los primeros años de vida de la plataforma, un porcentaje elevado de los primeros usuarios fue gracias a recomendación de amigos de amigos y familiares. Para generar este WOM, en la misma línea que la gestión de la comunidad, una atención al cliente curada es imprescindible. Alfredo añade que también es muy importante para hacer entender el concepto: "al final es una idea relativamente nuevo que, aunque llevemos ya seis años trabajando, aún hay que introducir el concepto. Entonces a través del WOM conseguimos usuarios que ya saben qué hacemos".

El site como canal de venta

Alfredo nos cuenta que, en un site, la usabilidad es básica “que todo esté como el usuario quiere”. Nos pone algún ejemplo como que en la home se habla del seguro (AXA), porque “consideramos que es clave” y “lo comentamos en la home y los mandamos a una landing con más información”. Además, cuenta Alfredo, que deben quedar claros los beneficios extras como lo que ofrecen: entrega a domicilio y recogida en el local, que “*son cosas que no ofrecen los rent-a-car tradicionales*”. “También incluimos algunos coches de ejemplo (...) e intentamos mostrar nuestra gama de coches para apoyar la propuesta”.

Descripción de la home como canal de venta

En site de Social Car (ver fig. 25) se destaca la frase “*Alquila tu 4x4 ideal*” frase que va cambiando a otras como “*alquila tu: coche ideal / furgoneta ideal*” etc., y el subtítulo “*nº 1 de alquiler de vehículos particulares en España*” junto a un buscador donde podemos filtrar por localización y tipo de vehículo. Un botón naranja nos anima a buscar. Arriba a la derecha, con un recuadro en blanco encontramos la opción “*anuncia tu coche*”, al lado encontramos “*saber más, regístrate e inicia sesión*”. Abajo a la derecha encontramos el sello de confianza que otorga AXA. Si hacemos scroll down encontramos algunos coches de muestra con su precio, modelo, rating, número de alquileres que ha tenido, nombre del propietario y una fotografía del mismo. La segunda sección está dirigida a los propietarios y destaca las maneras que tenemos para ganar dinero alquilando nuestro coche de manera breve (son *anuncia tu coche* y *aparca y gana*), mediante dos botón podemos o bien *anunciar ya nuestro coche* (naranja) o bien *saber más sobre aparca y gana* (verde). La tercera sección está dirigida tanto a propietarios como a conductores y habla sobre la protección que ofrece la página a ambos en usar el servicio. La cuarta sección está dirigida a conductores y destaca las maneras en las que podemos alquilar y recoger el vehículo que deseemos. La página cierra hablando de su blog y del Kit de prensa.

En cuanto a la competencia vemos que tienen una estructura de site similar. Amovens muestra primero sus diferentes línea de



Fig. 24 Site de Social Car.
Marzo 2016

negocio y si clicamos en compartir coche nos aparece su home de *carsharing* . Amovens (ver fig. 26) destaca la frase “*alquiler de coches entre particulares*” con el subtítulo “*el alquiler de coche entre particulares es económico, fácil y sociable. Incluye seguro*” y un buscador donde podemos filtrar por localización y fechas (día y hora) que necesitaríamos el coche. También vemos destacado con una redonda naranja “*alquila tu coche desde 19€*” y destacan su seguro con Allianz¹²⁵. Si hacemos scroll down encontramos algunos coches de muestra con su precio, modelo, rating y una fotografía del propietario. En este caso Social Car añaden número de alquileres mientras que Amovens no lo hace. La siguiente sección está dirigida a propietarios e usuarios, ofrece argumentos de venta junto a la opción de “*leer más*” y aspectos relacionados con la seguridad. La siguiente sección ofrece información breve sobre alquilar tu coche y un call to action para registrar el coche. Finalmente encontramos una descripción sobre el funcionamiento, el kit de prensa y un último call to action tanto para conductores como para propietarios usando los colores naranja y verde respectivamente.



Fig. 25 Site de Social Car. Marzo 2016

Drivy (ver fig. 27) destaca en su home la frase “*Alquila un coche particular cerca de ti*” y el subtítulo “*más económico, más cercano, más práctico*” y un buscador donde podemos filtrar por localización y fechas. Como Amovens, también dispone de seguro con Allianz. En la siguiente sección destaca que es líder en Europa y algunos coches de muestra con su precio, modelo, nombre del propietario y una fotografía del mismo. Después encontramos una sección dividida en dos; un mapa de España con la densidad de coches por ciudad y un video explicativo sobre Drivy. La siguiente sección tiene por título “*rentabiliza tu coche*” y ofrece argumentos de venta para poner tu coche en alquiler junto con un call to action. Finalmente



Fig. 26 Site de Drivy. Marzo 2016

¹²⁵ [Wikipedia] Multinacional alemana de servicios financieros con sede en Múnich. Es uno de los grupos aseguradores y proveedores de servicios financieros más importantes del mundo.

encontramos una sección donde podemos ver los tipos de coche que ofrece y los modelos estrella. También encontramos el kit de prensa y un teléfono de contacto.

Social Car se presenta como la plataforma número uno en España donde puedes encontrar tu coche ideal; Amovens se presenta como una plataforma de alquiler de coches entre particulares con un servicio conveniente y seguro; y Drivy se presenta como una plataforma de alquiler de coches conveniente por la localización, el precio y la practicidad. Las tres plataformas ofrecen una home divida en secciones parecida; las tres tienen una propuesta, un buscador, diferentes call to action destacados, coches de muestra e información sobre el funcionamiento. La que ofrece menos información de entrada es Drivy. Mientras Amovens y Social Car dedican secciones a destacar la conveniencia del servicio, Drivy no lo destaca tan encarecidamente. Por otro lado Amovens se centra más en explicar el funcionamiento, Social Car destaca aspectos relacionados con la seguridad del servicio y Drivy su gama de oferta.

	Social Car	Amovens	Drivy
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Propuesta de valor, camino a seguir, AXA seguros	Propuesta de valor, camino a seguir, Allianz seguros y precios (bajos)	Propuesta de valor, camino a seguir, Allianz seguros
B	Coches destacados	Coches destacados	Coches destacados
C	Target propietarios: sobre las maneras de participar	Tres columnas: para propietarios, conductores y seguridad	Dos columnas: mapa de España junto a la oferta y video promocional
D	Seguridad	Target propietarios: argumentos de venta (rentabilidad)	Target propietarios: argumentos de venta (rentabilidad)
E	Target conductores: sobre la oferta	Funcionamiento (cuatro pasos en columnas)	Dos columnas: gama de oferta y modelos estrellas
F	Blog	Kit de prensa	Kit de prensa
G	Kit de prensa	Call to action	Contacto
H	Contacto		

La confianza como factor para captar usuarios

Si para la captura de usuarios desde el site de la plataforma el factor confianza era muy importante, el factor confianza *per se* es un factor clave. Social Car cuenta con el seguro AXA y facilitan toda la información relativa a tema seguros y facturas para crear tranquilidad. Por otro lado, crearon un sistema de reputación que diseñaron para su *marketplace* “ahora existen alternativas, pero en el momento en el que Social Car nació no existía otra manera de hacerlo que uno mismo”.

Alexandra nos cuenta que es imposible revisar cada perfil, por lo que las herramientas que utilizan para confiar en los usuarios: *“es un contrato que el usuario firma conforme su información personal y la del vehículo es correcta”*. Confían en la fiabilidad de esta palabra que se ve verificada a su vez con los usuarios que transacionan con el usuario. En el caso que sea evidente que el vehículo no está en las condiciones indicadas, el propietario nunca cobra el alquiler y debe asumir las penalizaciones. Además nos cuenta que el hecho de que la entrega sea en persona crea una relación personal donde el conductor normalmente cuida con más cariño el coche ya que no dejará el coche en un parking (como los rent-a-car) sino que devolverá las llaves en mano a su dueño. Alfredo añade que también fue muy importante luchar para que el seguro ofreciere todas las coberturas necesarias y con las particularidades para el tipo de servicio. Y que la transparencia en cuanto a que todos los usuarios sepan como funcionan los procesos en Sociar Car hace también que se aumente la confianza.

Análisis de los factores que crean confianza de la web

En la home de Social Car encontramos un apartado específico sobre seguridad *“Te protegemos a ti y a tu vehículo”*, además del sello que aporta AXA y el kit de prensa. En *saber más*, podemos acceder a una landing que nos da más información sobre la materia, tanto a los propietarios como a los conductores como a ambos en relación a la plataforma.

En cuanto al perfil de los usuarios (ver fig. 28), encontramos una primera sección con una foto del usuario, nombre y antigüedad en la página; el tiempo de respuesta; el porcentaje de aceptación; los alquileres finalizados como propietarios; y un rating de cinco estrellas. Esta información es ofrecida por la plataforma. A continuación podemos ver varias del coche; una descripción sobre el coche; sus servicios; las condiciones de uso; el equipamiento; y más especificaciones. Esta información es ofrecida por los propietarios del coche. Más abajo vemos un mapa de la localización del coche y debajo vemos las valoraciones de los usuarios al propietario en puntualidad y trato/amabilidad y las valoraciones al vehículo en limpieza; funcionamiento; y estado. Estas valoraciones se realizan sobre un rating de cinco estrellas. Finalmente encontramos los comentarios que los usuarios dejan sobre el aspecto que deseen: usuario, vehículo, experiencia, etc.

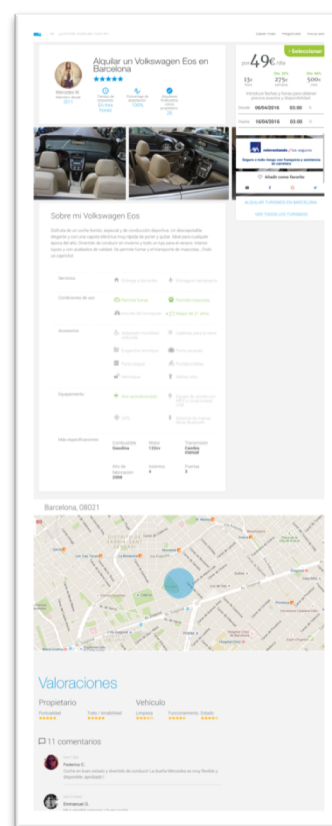


Fig. 27 Site de Social Car: perfil del usuario. Marzo 2016

En Amovens además de su sello con Allianz también ofrece una pestaña donde podemos encontrar información sobre la seguridad del servicio. Al contrario que en Social Car no hay sección en la home que hable de confianza o seguridad. En cuanto al perfil de los usuarios en Amovens (ver fig. 29) encontramos primero el modelo de coche; el nombre del propietario y la localización. Es interesante destacar que junto al nombre del propietario encontramos el sello “SuperUsuario de Amovens” que significa que tiene una valoración de cinco estrellas con un mínimo de tres viajes, número de móvil y foto publicada. A continuación podemos ver una descripción del coche, requisitos e información sobre las propiedades del vehículo. Esta información la ofrece el usuario. Debajo de esto encontramos un mapa de localización del coche y un calendario de alquiler (junto con la última actualización). Finalmente vemos las valoraciones ofrecidas por los usuarios en forma comentario y un rating de cinco estrellas. Junto a los comentarios podemos ver en un recuadro poco destacado de información del usuario, foto del propietario (con su sello SuperUsuario); la tasa de aceptación; el tiempo medio de respuesta; la última actualización del calendario; el último acceso a su cuenta; y el teléfono verificado.

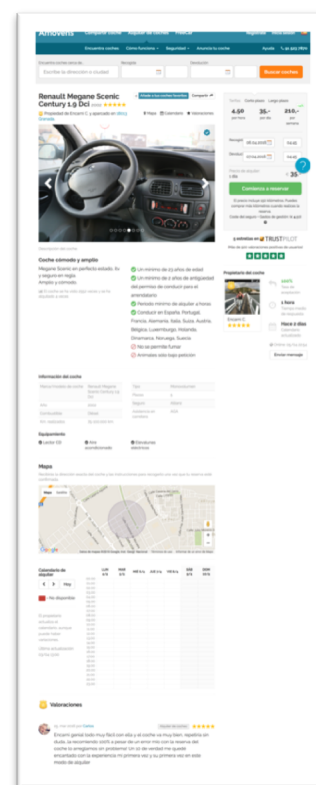


Fig. 28 Site de Amovens: perfil del usuario. Marzo 2016

En Drivy (ver fig. 30) , además de su seguro con Allianz no encontramos ninguna sección que hable del seguro o algún aspecto que aporte confianza. En cuanto al perfil de los usuarios, encontramos primero una foto del coche, junto al modelo, el año de fabricación, el kilometraje y el tipo de motor (gasolina o diésel), al lado vemos el número de alquileres finalizados y evaluaciones (junto al rating de cinco estrellas). También encontramos el nombre del usuario junto al tiempo y ratio de respuesta (información ofrecida por la plataforma). Debajo vemos información sobre el vehículo; una descripción; características técnicas; y opciones y accesorios. A continuación, vemos las condiciones del alquiler: condiciones que pone Drivy y del conductor; y un mapa de geolocalización del vehículo. Debajo de este encontramos las evaluaciones del propietario y finalmente un calendario de disponibilidad.

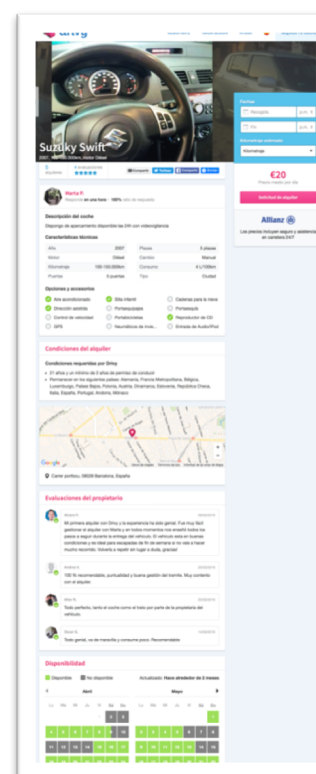


Fig. 29 Site de Drivy: perfil del usuario. Marzo 2016

	Social Car	Amovens	Drivy
Sección	Contenido	Contenido	Contenido
A	Producto, usuario, rating e información ofrecida por el algoritmo de la plataforma	Producto, usuario, rating y fotografía del coche	Fotografía del coche, modelo, año, kilometraje y motor
B	Fotografías del coche	Dos columnas: descripción escrita y condiciones del servicios Plus columna: usuario, fotografía e información ofrecida por el algoritmo de la plataforma	Usuario y ratio de respuesta, características técnicas y opciones y accesorios
C	Descripción escrita	Información del coche	Condiciones del alquiler
D	Servicios disponibles	Equipamiento	Mapa de geolocalización
E	Mapa de geolocalización	Mapa de geolocalización	Evaluaciones del propietario
F	Valoraciones sobre el usuario y el vehículo por los conductores	Calendario	Disponibilidad (calendario)
G	Comentarios	Comentarios	

Las tres plataformas tienen elementos en común como información sobre el usuario centrada en una fotografía; la tasa de aceptación y tiempo de respuesta; una descripción del vehículo; un mapa de geolocalización; y evaluaciones. Mientras Drivy y Amovens ofrecen también un calendario de disponibilidad, Social Car parece centrarse más en la valoraciones por diferentes categorías. Ejecutado de diferente manera y jerarquía, las tres plataformas parecen ofrecer la información en el mismo orden: datos sobre el usuario, descripción del producto y evaluaciones.

6. RESULTADOS

Con los datos extraídos de la investigación de campo sobre las startups Social Car, Sharing Academy y LetMeSpace veremos los diferentes factores relacionados con la captura de usuarios:

- Selección de una propuesta de valor
- Identificación de públicos y canales
- Generar conversación y crear comunidad
- Generar WOM
- El diseño del site y la comunicación
- La confianza y la reputación

Para exponer los resultados se utilizarán las notas extraídas de la entrevista con Cristóbal García (anexo 2) y la información expuesta en el marco teórico.

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

		Sharing Academy	LetMeSpace	Social Car
Captar usuario		Ofrecer mucho valor a los dos targets	Branding y value-for-money (conveniencia) del servicio	Cuidar la oferta y la demanda (ofrecer valor)
Visión		Comunidad de estudiantes que crecen pasándose el conocimiento	Comunidad que rentabiliza los espacios vacíos y facilita alquiler de trasteros	Promover el uso racional del coche y fomentar la relación entre los miembros de una misma comunidad
Propuesta		Doble: “aprúebalo todo” (estudiantes) y “ <i>comparte</i> tu conocimiento y gana un sueldo extra” (profesores)	Doble: “publica un espacio y extrae valor” y “encuentra un espacio cerca de ti a buen precio”	Doble: “alquila tu coche ideal” y “gana dinero con tu coche”
Nacimiento	Público	<u>Testeo</u> : estudiantes de una universidad y grado concreto	<u>Testeo</u> : encuesta a early adopters	Early adopters
	Canales	Canales directos: WOM (casi usuario a usuario)	Redes sociales (y grupos de fb), eventos y WOM.	Redes sociales, eventos y atención al cliente
Actualmente	Público	Estudiantes de universidades en España	Target amplio: desde adultos hasta jubilados	Están ampliando sus públicos a jóvenes y targets más adultos
	Canales	Redes sociales, universidades y embajadores dentro de las universidades	SEO y SEM para los inquilinos y multicanal (con prensa y branding) para los anfitriones + Acuerdos con plataformas similares	A través de la plataforma, RRSS, medios de comunicación, eventos y atención al cliente
Principales cambios tras la validación		<u>Después de la beta</u> : Usabilidad y herramientas de feedback	<u>Después de la beta</u> : Proceso de registro (más simple y rápido), diseño y facturación	La plataforma se lanza completa y se van mejorando sus funcionalidades conforme se recoge el feedback de los usuarios
Importancia de atender a los usuarios y crear comunidad		Crear WOM. El usuario comprometido y contento con la plataforma la recomienda.	Se potencia la comunidad a nivel anfitriones para premiar a los mejores y que den a conocer la plataforma	Se potencia hablar con la comunidad y una gran atención al cliente con el objetivo de generar confianza
Importancia del WOM		Se crea WOM cuando existe confianza y se entiende el concepto	Crean WOM a través de los anfitriones y de dar a conocer casos de éxito	Los primeros usuarios llegan a la plataforma a través de WOM gracias a una buena atención al cliente

El site como canal de venta		1. Beneficios claros a simple vista 2. Camino a seguir marcado 3. Información diferenciada y simplificada para cada target 4. Procesos de registro cortos y óptimos	1. Call to action 2. Camino a seguir marcado 3. Información centrada en la conveniencia, la comunidad y la seguridad	1. Camino a seguir marcado 2. Información centrada en la conveniencia, los beneficios y la seguridad 3. Sección diferenciada a la seguridad
Confianza	La plataforma destaca:	Es la manera de llegar a su público	Factor para que los usuarios no mantengan contacto fuera de la plataforma	Para captar usuarios. Forma parte de su factor diferencial frente a los competidores
	Cómo se crea	1. Info sobre la seguridad en la home (profesores verificados) 2. Verificando los perfiles a diferentes niveles:	1. Atención al cliente 2. Haciendo entender el servicio 3. Branding 4. Info sobre la seguridad en la home (FIATC)	1. Atención al cliente 2. Información en la home (AXA) 3. Landing sobre seguridad e información legal
	Sobre los perfiles	1. Datos que ofrece el usuario 2. Por otros usuarios: ratings de cinco estrellas en 6 categorías y comentarios 3. Sellos de verificación por la plataforma (identidad verificada y expediente académico verificado)	1. Datos que ofrece el usuario 2. Por otros usuarios: un ratings de cinco estrellas y comentarios 3. Sellos de verificación por la plataforma (Let Me Space verificado)	1. Datos que ofrece el usuario 2. Por otros usuarios: ratings de cinco estrellas en 5 categorías (dos al propietario y tres al producto) y comentarios. 3. Sellos ofrecidos por los algoritmos de la plataforma

RESULTADOS

Selección de una propuesta de valor

Como vemos en el marco teórico (p. 26; encuesta de Havas Worldwide, 2014) para siete de cada diez encuestados el ahorro es un driver para usar plataformas de consumo colaborativo y para un tercio también lo es el sentimiento de estar involucrado en algo con sentido. Cristóbal identifica diferentes propuestas de valor en las plataformas de consumo colaborativo; la propuesta conveniente, donde se intenta captar usuario mediante el beneficio racional de la plataforma; y la propuesta emocional basada en la comunidad y el sentimiento que se desprende de la misma (notas: anexo 2).

Ejemplo de propuesta racional son Social Car y LetMeSpace que a pesar de trabajar en su comunidad no la utilizan como argumento de venta. Etienne en la entrevista nos explica que “al

inicio la comunidad era clave porque todavía la plataforma era una herramienta menos profesional que ahora (...) A pesar de ello, lo que vemos ahora es que la evaluación de cada usuario de lo que es comunidad y lo que es economía colaborativa viene detrás de unos elementos que son el value-for-money y la proximidad. Si que es verdad que esta plataforma incluye reutilización y sostenibilidad pero al final la gente participa porque es más barato, más que por ser parte de una gran comunidad” (entrevista: anexo 4). Lo mismo sucede en Social Car donde su propuesta de valor se basa en su amplia gama de oferta y proximidad, aunque como nos cuenta Alfredo “nuestra propuesta de valor se basa en esto mismo, oferta y proximidad (...) también incluye los beneficios de nuestra plataforma como la comunidad, el seguro, la movilidad inteligente... (entrevista: anexo 5). Sharing Academy podría ser una propuesta racional y emocional a la vez ya que a pesar de hablar de conveniencia parte de su comunicación se basa en explotar el sentimiento de comunidad de universitarios también.

Cristóbal añade que cuando la plataforma ya ha validado su idea e identificado a su público objetivo, la comunidad adquiere importancia a nivel de marketing y lo que se haga de ella dependerá de las decisiones estratégicas empresariales. Y, a pesar de que una plataforma base su comunicación en la conveniencia (y no valores relacionados con la comunidad), muchas plataformas tienen éxito por la experiencia que se crea, por ejemplo en Blablacar, por lo que sucede en el viaje. De esta manera, aunque no se comunique comunidad, la plataforma debe potenciar, cuidar y entablar conversaciones con la comunidad para mantener la creación de experiencias de éxito y crear WOM (notas: anexo 2).

Identificación de públicos y canales

Públicos

Cristóbal explica que en una fase inicial la comunidad significa identificar al público objetivo y validar la idea de la plataforma (notas: anexo 2). Esto lo vemos con Sharing Academy y LetMeSpace que crean comunidad a partir de identificar a su público objetivo y creando su producto basándose en el. Sobre todo esto lo vemos muy claro con Sharing Academy “el primer público fue en el cual detectamos que había una necesidad: los estudiantes de multimedia de la UOC. Era un super-nicho e íbamos muy targetizados, a ver que pasaba (...) la gente nos fue pidiendo que abriésemos a otras universidades; UPC, UAB...y fuimos abriendo poco a poco a medida que aparecía la necesidad” (entrevista: anexo 5)

Además Cristóbal nos explica que las plataformas deben ir agregando gente de comunidades ya existentes por fases, ofreciendo el producto, co-creando con los usuarios y añadiendo más comunidades o segmentos y que en una fase inicial de las plataformas la comunidad es vital ya

que se necesita un grupo de gente (normalmente early adopters) que prueben el servicio y cocreen con la plataforma (notas: anexo 2). Como vemos en el marco teórico (p. 23; Critical Voice of Market, 2014) el 48% de la gente que participa en alguna plataforma colaborativa tiene entre 18 y 34 años, pero que a pesar de este target se prevé una tendencia donde el movimiento puede crecer hacia otros segmentos de la población con facilidad ya que el perfil de gente que comparte es, por lo general, el perfil de cualquier persona. Este es el caso de Social Car, como nos cuenta: “inicialmente podría ser una persona de unos 30-35 años (...) los early adopters que son aquellas primeras personas que se atreven a probar un servicio o una plataforma de estas características (...) A pesar de ello, actualmente estamos ampliando los laterales de la pirámide y el abanico de servicios que estábamos cubriendo. Cada vez tenemos chicos y chicas más jóvenes y personas más mayores. Las personas mayores no dominan internet o no dominan las tecnologías pero buscan los recursos necesarios para poder sobrellevar ese desconocimiento. Los jóvenes los cuales no sabían que existíamos (...) SocialCar que les permite alquilar un vehículo (...) y además no tiene un sobre coste ser joven (...) también, cada vez más, se atreven más a alquilar y porque no se pueden asumir el coste de comprar un vehículo” (entrevista: anexo 5)

Para Cristóbal los early adopters ayudan a validar la idea y es en función de esta validación que se conocen las necesidades reales y los insights más poderosos para crear la plataforma; en este momento el emprendedor sabe cómo iniciar una comunicación eficaz (notas: anexo 2). En LetMeSpace utilizaron a los early adopter casi para definir la empresa: “probamos el concepto con una mini encuesta con gente de un target early adopter (25-35 años con conocimiento digitales). Fue un pitch¹²⁶ del concepto para ver realmente las necesidades. En cuanto al precio si han utilizado las opciones tradicionales para tener todos estos insights. Aún no había plataforma ni empresa” (entrevista: anexo 4)

Canales

Cristóbal nos explica que la selección de canales tienen que ser *growth hacking*¹²⁷, y que son los usuarios que tú has definido los que tienen que indicar los canales (notas: anexo 2). En *Mashable*¹²⁸ identifican cinco fases del *growth hacking* que ayudan a entender los resultados de ésta investigación:

¹²⁶ Contar tu idea a otro en un espacio y tiempo definidos. <http://www.innovacion.cl/columna/que-es-y-como-preparar-un-pitch/>

¹²⁷ (Sean Ellis, 2010) El Growth Hacking es una disciplina que busca, con el mínimo gasto y esfuerzo posibles, incrementar de forma rápida y notoria el volumen de usuarios, o ingresos, o impactos, de nuestra empresa. Fuente: <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/> y <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-growth-hacking>

¹²⁸ <http://mashable.com/2013/09/02/growth-hacking/#Ktjsco.jlSqq>

1. **Encaje producto-mercado (*product/market fit*):** pregúntale al consumidor qué opines y lo que hay que mejorar para encontrar el encaje perfecto.
2. **Encuentra la funcionalidad/el detalle marketing:** esa pequeña funcionalidad que hace que el uso del producto en sí forme parte del marketing. Un ejemplo es integrar el producto en las grandes plataformas como Twitter donde el uso se comunica a través de tuits.
3. **Escala lo encontrado y hazlo viral**
4. **Fideliza y optimizar lo existente:** es mucho más complicado conseguir nuevos usuarios que fidelizar a los existentes. Cuánto más contentos estén, más marketing gratuito.
5. **Vuelve a empezar otro vez:** es un proceso de ingeniería marketiniana. Hay que cuestionar lo logrado y volver a preguntar a los usuarios existentes.

En una fase inicial todas las startups usan canales muy directos, como redes sociales -por ejemplo grupos de Facebook específicos, y el WOM para darse a conocer. Ejemplo de ello es Sharing Academy: “al principio fue muy boca a boca, los estudiantes que habían sido compañeros de Jordi, a los conocidos que estaban haciendo dentro multimedia. Luego intentamos encontrar canales internos de la propia universidad como son los foros generales (...). Estos canales siempre eran muy directos, no nos servía la publicidad masiva porque era un mercado mayor. En nuestro mercado era todo casi personal” (entrevista: anexo 3).

Para Cristóbal los canales de difusión en una fase de inicio deben elegirse teniendo muy en cuenta al público objetivo de early adopters (son los usuarios lo que definen el camino) y siendo muy creativo en la manera de llegar a ellos ya que en fases iniciales los recursos son escasos. Los canales también dependerán mucho de la plataforma y el sector. Además, añade que el uso de los medios tradicionales es aconsejable cuando el site, la propuesta de valor y la solución están bien trabajadas, ya que de lo contrario se podría atraer a un gran público al site que podría quedar decepcionado. En una fase inicial, es más recomendable canales concretos donde se puedan captar perfiles de usuarios concretos para validar y definir el producto de la plataforma. Una vez la plataforma ya ha llegado al Product/Market fit¹²⁹, las estrategias y los canales de comunicación pueden acercarse a lo tradicional: medios de comunicación, aliarte en tu sector con empresas tradicionales, apalancarte en tu sector con *influencers*..., es en un principio que es más importante ser creativo y disruptivo con los canales (notas: anexo 2).

Generar conversación y crear comunidad

Cristóbal nos explica que la importancia de la comunidad de usuarios de una plataforma depende de la visión de sus fundadores y las estrategias que eligen; la comunidad puede tener cierta

¹²⁹ [Wikipedia] Del inglés: primer paso para construir una empresa con éxito donde la compañía detecta a los early adopters, reúne feedback y mide los intereses. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Product/market_fit

importancia pero no hablar de ella en su comunicación en detrimento de aspectos convenientes (notas: anexo 2).

Las diferentes startups estudiadas conciben crear comunidad con objetivos diferentes y también tratan de construir sus comunidades de manera diferente. Para captar usuarios y generar conversación Sharing Academy se apalanca en comunidades existentes con su programa de embajadores además tiene un grupo de Facebook para su comunidad y LetMeSpace premia a los mejores anfitriones y promueve sus actuaciones en forma de *Newsletter* y ambos consideran que crear comunidad es esencial para generar WOM. Por su parte Social Car ha creado una comunidad de propietarios en forma de grupo de Facebook y destaca que crear comunidad se relacionan con generar confianza.

Cristóbal explica que generar conversación con los usuarios actuales hace que aporten valor que puede ser usado para captar usuarios nuevos. Se comunica una propuesta de valor para atraer y luego se genera conversación para co-crear y crear valor juntos. Además se deben crear canales específicos para conversar y estrechar lazos con los usuarios (notas: anexo 2). Esto lo podemos ver con Social Car que crea un grupo cerrado de Facebook con sus propietarios ya que detecta problemas en la comunicación y quiere escuchar más de cerca a sus propietarios y entablar conversaciones.

Como hemos visto en el marco teórico (p 22; Hermida, 2014) el valor del servicio de las plataformas de consumo colaborativo lo crean sus *peers* en forma de co-creación por la plataforma y esto es uno de los factores que las diferencian a las plataformas de *peers* de las empresas tradicionales. Además ofrecer espacios y herramientas para que los *peers* hablen y se comuniquen reporta varios beneficios: trackear a los usuarios, conocer sus necesidades (y obtener información *first-data party*) y descubrir insights para mejorar la plataforma (p. 35; Chase, 2015).

Generar WOM

Las tres plataformas reconocen que crear boca-a-boca es crucial para captar nuevos usuarios. Comparten que para parte de los consumidores, el concepto de plataforma digital para compartir recursos aún es difícil de entender y que por lo tanto, si los usuarios que ya tienen la plataforma entienden bien la idea y además están satisfechos y la recomiendan se ahorran muchos recursos en educar al público. Todas coinciden en que esto se consigue haciendo que el usuario confíe en la plataforma y ofreciéndole información sobre la misma para hacer entender el concepto.

Cristóbal nos explica que la comunidad (y el efecto que crea la comunidad) ayuda a adquirir perfiles determinados de personas que a su vez dan a conocer la plataforma en sus entornos y así captar perfiles de características parecidas (notas: anexo 2). Esto está en sintonía con que la

encuesta Vision Critical del marco teórico que revela que el 47% de los usuarios de plataformas admiten haberla conocido porque alguien se la recomendó (p. 27; Visions Critical, 2014) .

El diseño del site y la comunicación

Como hemos visto en el marco teórico la cadena de venta en una plataforma es el camino que realizan los usuarios dentro de la plataforma (p. 19; Choudary, S., Parker, G. and Van Alstyne, M., 2016) y la adquisición de un producto o servicio en internet emerge de una serie de decisiones que tomamos a partir de; cómo vemos, cómo se comporta y qué nos permite hacer una página (p. 29; Garaibeh, 2006). En los tres sites de las plataformas encontramos una propuesta de valor clara y un camino a seguir marcado para obtener el valor que ofrece la plataforma. Etienne de LetMeSpace lo explica así: “básicamente si miras la web hay dos cosas que se ven mucho que son las que necesitamos: que la gente busque espacios y que la gente publique” (entrevista: anexo 4).

Para Cristóbal en un site si la plataforma es conveniente y se dirige a un público generalista debe comunicar una cosa concreta: por qué es conveniente, qué soluciona y hacerlo fácil. Al público general el tema comunidad puede no llegar tanto. Por otro lado, si la plataforma es social está bien comunicar todo aquello que va a mover al usuario a usar tu plataforma, dándole todo lo que le atrae. En cualquier caso la propuesta de valor tiene que aparecer muy clara (notas: anexo 2).

Además una interfaz clara y la calidad de la información (precisa, completa, entendible, corriente y relevante) se relaciona con facilidad de uso, calidad y confianza (p. 30; Van Schaik & Ling, 2008). En las startups vemos como la información se muestra por bloques según el tema que se trate, simplificada en frases cortas y diferenciada para cada target (ofertante o demandante). Para las tres plataformas la usabilidad es clave. Para Sharing Academy simplificar es el proceso más difícil: “te puedo decir de todas las startups que he visto, lo más difícil es saber comunicar lo que haces. Saber lo que haces y cómo y explicar que beneficios tiene tu producto. Cómo nosotros tenemos dos targets tenemos que tener dos bloques. Tiene que quedar muy claro en el momento que entran en site el mensaje y un camino muy marcado. La gente es vaga, le tienes que dar el camino, si se lo das lo sigue” (entrevista: anexo 3). Tanto en Sharing Academy como en LetMeSpace afirman que es importante crear procesos cortos y simples de registro para que el usuario no se canse y se quede a medias.

La confianza y la reputación

En una plataforma, la transacción que realizan dos usuarios es sinónimos de intercambio de valor entre dos desconocidos y por ello, es importante generar confianza (p. 35; Tamayo y Rodríguez, 2015). Cristóbal considera que es necesario tener herramientas que permitan dar información sobre la reputación de los usuarios, testimonios y referencias pero que no es necesario tener un

sistema ya que existen recursos para crear reputación menos costosos como por ejemplo videos¹³⁰. Además, nos explica que en plataformas donde se explota más la comunidad y los valores emocionales la reputación de los usuarios adquiere más importancia ya que no buscas un servicio (más o menos conveniente), sino el servicio de una persona concreta y la experiencia que solo ese usuario ofrece (notas: anexo 2).

Para las tres plataformas la confianza es básica y muy importante: para llegar al público (Sharing Academy), para mantener a los usuarios dentro de la plataforma (LetMeSpace) y para captar y retener usuarios (Social Car). Llegando a ser incluso un factor diferencial para Social Car “también nos han comentado que somos los que damos más confianza y seguridad a la hora de ejecutar” (entrevista: anexo 5). Para las startups la confianza se genera, con una buena atención al cliente e dando información sobre el producto (para las tres) y con branding (LetMeSpace), verificando los perfiles (Sharing Academy) y siendo muy transparente en sus procesos (Social Car)

Agregar confianza es un driver necesario para el crecimiento de las plataformas (p 37; Cañigual, 2011) y podemos observar como en las tres plataforma se trabaja en los perfiles de los usuarios para agregar esta confianza. En las tres podemos ver tanto tanto datos ofrecidos por los usuarios, datos ofrecidos por otros usuarios que interactúan con ellos y sellos de verificación que ofrece la plataforma. En las tres encontramos los denominadores comunes: fotografías, ratings de cinco estrellas: total del usuario y por categorías según la plataforma (Sharing Academy y Social Car), comentarios de otros usuarios que evalúan al usuario y sellos aportados por la plataforma. Sharing Academy además ofrece la posibilidad de que tus colegas comenten en tu perfil y te recomienden para dar un empujón a aquellos que aún no han actuado.

En el marco teórico destacábamos cinco consideraciones de Botsman (p. 37; Botsman, 2011) que se dan en el caso de nuestra startups, las tres incluyen la competición, ofrecen rankings y generan competencia saludable; ofrecen sellos de verificación y calidad para recompensar a los usuarios que mejor lo hacen; incluyen la valoración “pegajosa” a través de sistemas de puntuación (ratings); muestran los comentarios de otros usuarios para generar empatía (gente como yo); y son sistemas abiertos donde los usuarios pueden vigilarse entre ellos (*peer-police*).

¹³⁰ [De la entrevista con Cristóbal refiriéndose a la plataforma Bepoppins.com] *“Esta chica cuando lanzó yo lo miré y no tenía sistema de reputación. Pero lo que hizo muy bien es hacer videos de las niñeras. Recuerdo el primer día (...) salía una chica, un perfil verificado con un video. Es una manera instantánea de crear reputación sin desarrollar ningún sistema. Cuando vi cinco minutos del video de ella habla confíe en ella como para dejarle cuidar a mi hijo. La reputación la puedes ir creando o aliándote a otros proyectos y adquieres reputación. Quizás hacer videos no es escalable pero es una manera de empezar cuando no tienes recursos y cuando los tengas ya diseñar un sistema”.*

7. CONCLUSIONES

En las preguntas de investigación del presente trabajo planteábamos una primera pregunta como objetivo general que ha sido contestada en las conclusiones teóricas. Como objetivo específico planteábamos dos preguntas “¿Cómo captan usuarios las plataformas de consumo colaborativo?” y “¿Qué factores intervienen en esa captura?”. Estas preguntas se han investigado a la largo de la investigación de campo. Teniendo en cuenta los resultados, a la primera pregunta “¿Cómo captan usuarios las plataformas de consumo colaborativo?” consideramos que la respuesta es ofreciendo mucho valor a ambos targets. Partiendo de la base que las plataformas crean valor junto a sus usuarios, se extraen una serie de conclusiones:

Las plataformas facilitan que dos partes compartan o intercambien recursos. Por lo tanto, el primer valor que crean es el proceso que facilita la transacción.

El valor que crean las plataformas es en *co-creación* con sus *peers* y parte del éxito de una transacción en una plataforma se desprende de la relación que se crea entre los *peers* (más allá del recurso que se comparte). Es decir, de una transacción se desprende una experiencia de uso única que la plataforma no puede controlar y que es parte del valor que extraen los usuarios. Por lo tanto, nos encontramos que los *peers* crean un valor que se debe identificar para saber qué valor puede extraer la plataforma de ellos y que se debe controlar para asegurar que se generan transacciones y experiencias positivas.

Una buena relación y comunicación se consigue cuando se crea comunidad. Cada plataforma tiene un objetivo específico y una manera distinta de crear comunidad según su *marketplace* pero, de manera general, crean comunidad para aportar más valor a los usuarios existentes y retenerlos, para conseguir que éstos aporten más valor (que puede generar ventajas competitivas) y para utilizar ese valor que aportan para añadirlo a la plataforma y captar nuevos usuarios.

Aquello que ofrece la plataforma debe traducirse en una propuesta de valor clara para cada target y se selecciona a partir del valor principal que cada uno de ellos percibe y extrae. Se identifican dos tipos de propuesta de valor: una centrada en el valor de la experiencia que se produce entre los *peers* y que es más emocional y otra centrada en los aspectos más convenientes y racionales del producto. También existen propuesta híbridas fruto de la combinación entre ambas. En las propuesta racionales, las plataformas también comunican valores emocionales relacionados con la experiencia de uso pero en segundo plano. En cualquier caso, se debe identificar qué valor extrae cada target y qué beneficios percibe y comunicarlo de manera efectiva.

Por lo tanto, para ofrecer mucho valor a ambos targets nos encontramos que las plataformas dependen de sus *peers* para:

- A. Saber qué es lo que necesita cada *peer* como parte de una transacción: se relaciona con analizar cada target y ofrecer un servicio que facilita compartir o intercambiar de forma fácil.
- B. Identificar el valor que crean los *peers* que ya actúan en la plataforma: depende de su capacidad de trackear a sus usuarios y generar conversaciones bidireccionales.
- C. Generar ventajas competitivas: se relaciona con su capacidad de escoger e incorporar el valor más relevante que aportan los *peers* a la plataforma.
- D. Comunicar de manera efectiva el valor que se crea en comunión: se relaciona con conocer todos los beneficios que percibe cada target y con su habilidad de crear una propuesta de valor adecuada para cada uno.

Lo más disruptivo es que la plataforma, gracias su estructura digital, consiga identificar o crear mecanismos que ayuden a realizar estos procesos de forma rápida y efectiva para poder atender a una gran masa de usuarios con éxito.

Respecto a la segunda pregunta “¿Qué factores intervienen en la captura de usuarios?” gracias a los resultados se identifican cuatro factores:

1. La identificación de públicos

Los emprendedores identifican ciertos recursos infra-usados o una necesidad preexistente en un colectivo y crean una plataforma (normalmente una beta) para validar que existe una necesidad y que la plataforma la soluciona. Este colectivo es el primer target de la plataforma y es muy segmentado y específico. Este target prueba el servicio y *co-crea* con la plataforma para definir las funcionalidades que tendrá después de la beta. Por este motivo, consideramos que resulta clave identificar con éxito a este primer target, ya que con ellos la plataforma identifica qué valor se extrae del servicio (e integrando su feedback en la mejora de la plataforma), qué ventajas competitivas se pueden generar y cómo debe ser una comunicación efectiva que capte a más usuarios.

2. La identificación de canales

Es el público al que la plataforma identificada, los que indican los canales que se han de seleccionar. Estos canales deben ser directos (por la necesidad de hacer entender un producto innovador) y creativos (por la falta de recursos) en un inicio. Identificar canales se identifica con las técnicas del *growth hacking* basadas en hablar con los usuarios para saber que opinan del producto, identificar canales, ejecutar acciones, testear la eficacia y volver a empezar (volver a preguntar).

Parece ser que, en un principio, las redes sociales son un canal muy usado. Los medios tradicionales son más recomendables en fases donde el producto, el público y la propuesta de valor son muy claras. El WOM, que generan los *peers* que entienden y están satisfechos con la plataforma, parece ser un canal clave para captar usuarios ya que se da a conocer la plataforma y sus beneficios sin la inversión de tiempo y recursos que supone “educar” al target cuando se trata de un producto innovador. Por último, crear canales de conversación bidireccionales adecuados parecen una buena manera de conversar con los usuarios existentes para identificar y extraer *insights* relevantes sobre ellos.

3. Estructura del site

La estructura del site y en especial su usabilidad es un factor clave para la captación de usuarios. El site es el canal de venta por lo que el camino a seguir para cada target debe ser muy claro. La información contenida en el site debe ser sencilla y directa (frases cortas y simplificadas) y diferenciada para cada target (normalmente en bloque). La propuesta de valor debe aparecer de manera clara y junto al camino a seguir (navegación). Los procesos de registro deben ser cortos y simples para que los usuarios no deban invertir demasiado tiempo y no se queden a medias cuando tratan de participar en la plataforma. Además el site de una plataforma es su manera de crear marca y hacer branding.

4. La confianza y la reputación

Ya que las plataformas de consumo colaborativo se basan en una transacción entre dos usuarios que no se conocen, es necesario generar confianza y herramientas que den información sobre los *peers*. Para todas las plataformas, la confianza es básica para captar y retener al usuario y puede llegar a ser incluso un factor diferencial. Las plataformas generan confianza con mecanismos propios, usando a terceras partes (aseguradoras o instituciones) y creando reputación en los perfiles de sus *peers*. Estos perfiles contienen información agregada por todas las partes que participan en la transacción: la plataforma, el *peer* que ofrece un producto/servicio y el *peer* que lo consume. La selección de la información y la cantidad de información que se utiliza para generar reputación en los *peers* está relacionada con el recurso que se comparte. El recurso puede tener mayor o menor importancia para el perfil en función de si aquello que más valoran los *peers* es el recurso o el valor de la experiencia. En el primer caso, la información debe estar más relacionada con el producto y en el segundo caso la información con la persona que ofrece el producto.

Tras la identificación, investigación y reflexión sobre estos cuatro factores consideramos que, si bien pueden existir más factores, estos cuatro deben tenerse en cuenta para diseñar estrategias de captura de *peers*.

8. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

En el momento del planteamiento inicial de este trabajo de investigación se consideró como objetivo principal conocer las estrategias de captura de usuarios y los efectos de la comunidad en esa captura, pero dada la falta de literatura existente sobre el tema y la falta de plataformas con cierta madurez en el mercado, se ha procedido a concretar la relación que existe entre las plataformas y las estrategia de captura. Aun así, se han encontrado ciertos problemas también en este caso para encontrar literatura. La muestra escogida es acorde con la longitud, la profundidad y los recursos con los que se realiza este trabajo aunque es poco representativa a nivel estadístico.

Sería interesante seguir explorando la relación entre plataformas y usuarios escogiendo una muestra mayor y donde podamos encontrar plataformas en fase de nacimiento, de crecimiento y de madurez para poder observar sus estrategias en cada caso y establecer las oportunas diferencias. Además, también sería interesante que en cada fase se contara tanto con plataformas que centran su propuesta de valor en la conveniencia, así como en la experiencia. De este modo, podríamos observar cómo aparecen los factores mencionados este trabajo (si aparecen), qué factores nuevos podrían aparecer y qué relevancia tiene cada uno cuando se diseñan estrategias de captura de *peers*.

9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

ABC.es, (2016). *La crisis reduce un 21% el uso del coche*. [online] Disponible en: <http://www.abc.es/motor-reportajes/20140708/abci-crisis-reduce-ciento-coche-201407071857.html> [Consultado el 13 de enero. 2016].

Achrol, R. and Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, [online] (Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp. 146-163), pp.161-162. Disponible en: http://www.jstor.org/stable/1252108?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado el 26 de enero de 2016].

Amovens. (n.d.). *Compartir coche y alquiler de coches entre particulares*. [online] Disponible en: <https://amovens.com> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Anon, (2015). *How Platform Coops Can Beat Death Stars Like Uber to Create a Real Sharing Economy*. [online] Disponible en: <http://www.shareable.net/blog/how-platform-coops-can-beat-death-stars-like-uber-to-create-a-real-sharing-economy> [Consultado el 25 de Mayo de 2016].

Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012). Access based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39, pp. 881.

Belk, R. (2007). Why not share rather than own? *Annals of the American academy of political and social science*, 611, 126-140.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of the collaborative consumption*. New York: Harper Collins.

Botsman, R. (2012). *The currency of the new economy is trust | Rachel Botsman*. [online] Rachelbotsman.com. Disponible en: <http://rachelbotsman.com/work/ted-global-talk-the-currency-of-new-economy-is-trust/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

Chase, R. (2015). *Peer. Inc.* Hachette UK: Headline Publishing Group, London UK.

CB Insights - Blog. (2015). *Why That Crazy-High AirBnB Valuation Is Fair*. [online] Disponible en: <https://www.cbinsights.com/blog/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown/> [Consultado el 15 Abril de 2016].

Cañigüeral, A. (2011). *¿Me puedo fiar de ti? ¿De verdad? La reputación como moneda*. [online] Consumo Colaborativo. Disponible en : <http://www.consumocolaborativo.com/2011/09/13/la-reputacion-y-la-confianza-como-moneda/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

Cañigüeral, A. (2014). *Vivir mejor con menos*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U., p.34.

Cañigüeral, A. (2016). *¿Qué es una "Startup de Economía Colaborativa Responsable"?*. [online] OuiShare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2016/03/que-es-una-startup-de-economia-colaborativa-responsable/> [Consultado el 25 de Mayo de 2016].

Choudary, S. (2015). *Platform Scale*.

Choudary, S. (2013). *Platform Power*. Platformed.info, p.5.

Choudary, S., Parker, G. and Van Alstyne, M. (2016). *The Platform Manifesto - 16 principles for digital transformation*. [online] Slideshare.net. Disponible en: <http://www.slideshare.net/sanguit/the-platform-manifesto-16-principles-for-digital-transformation> [Consultado el 16 de enero de 2016].

Cristóbal Gracia. (n.d.). *Cristóbal Gracia*. [online] Disponible en: <http://cristobalgracia.com/cristobal-gracia> [Consultado el 20 de abril de 2016].

Consumo Colaborativo, (2016). *Introducción al consumo colaborativo*. [online] Disponible en: <http://www.consumocolaborativo.com/concepto/introduccion/> [Consultado el 13 de enero. 2016].

Costockage. (n.d.). *Costockage, garde-meuble et self stockage entre particuliers*. [online] Disponible en: <https://www.costockage.fr> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Cyr, D. Bonanni, C, and Ilsever, J. "Design and E-loyalty Across Cultures in Electronic Commerce". Sixth International Conference on Electronic Commerce (ICEC04), Delft, Netherlands, 2004. Citado de: Gharaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

Dent, A. (2015). *DIY Enterprise-Level Marketing Data For Every Size Business*. [online] Marketing Land. Disponible en: <http://marketingland.com/diy-enterprise-level-data-sharing-part-one-119002> [Consultado el 26 de enero de 2016].

Drivy. (n.d.). *Alquiler de coches entre particulares*. [online] Disponible en: <https://www.drivy.es> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Ecolaborativa.com, (2015). *Peers/Usuarios | Economía Colaborativa y Regulación*. [online] Disponible en: <http://ecolaborativa.com/category/peersusuarios/> [Consultado el 15 de enero de 2016].

Eleconomista.es. (2015). *Drivy capta 100 vehículos de particulares para su plataforma de alquiler - elEconomista.es*. [online] Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6982036/09/15/Drivy-capta-100-vehiculos-de-particulares-para-su-plataforma-de-alquiler.html#.Kku8I5xYgNcq8QI> [Consultado el 20 de abril de 2016].

Es.wikipedia.org. (2016). *Allianz*. [online] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Allianz> [Consultado el 22 de abril de 2016].

Es.wikipedia.org, (2016). *Consumo colaborativo*. [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Consumo_colaborativo [Accedido el 13 de Enero. 2016]. Citado de: Sheldden Casanovas, S. (2014). *Del yo al nosotros: análisis y diagnóstico de la economía colaborativa*. TFG. Universidad Autónoma de Barcelona.

Es.wikipedia.org. (2016). *Customer relationship management*. [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management [Consultado el 25 de Abril de 2016].

Es.wikipedia.org. (2016). *Plug and play*. [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Plug_and_play [Consultado el 25 de Abril de 2016].

Economistas Frente a la Crisis, (2014). *¿Qué es la Economía Colaborativa?*. [online] Disponible en: <http://economistasfrentealacrisis.com/que-es-la-economia-colaborativa/> [Consultado el 11 de enero de 2016].

Facebook.com. (n.d.). *tusclasesparticulares.com*. [online] Disponible en: https://www.facebook.com/tusclasesparticulares/info/?tab=page_info [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Finley, K. (2013). *Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study*. Master. The University of Warwick.

Fleson, M., & Speath, J. (1978). Community structure and collaborative consumption. *American Behavioural Scientists*, 41, 614.

Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin, pp 14.

Garrett, J. J. (2006). Customer loyalty and the elements of user experience. *Design Management Review*, 17(1), 35-39. Citado de: Gharaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

Gharaibeh, N. (2015). Enhancing CRM Business Intelligence Applications by Web User Experience Model. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 6,(No. 7,), pp.3,4.

Ghasemaghaj, M. and Hassanein, K. (2015). A macro model of online information quality perceptions: A review and synthesis of the literature. *Computers in Human Behavior*, 55, pp.972 - 991.

Google.com, (2016). *reCAPTCHA: Easy on Humans, Hard on Bots*. [online] Disponible en: <https://www.google.com/recaptcha/intro/index.html> [Consultado Enero de 2016].

Gummesson, E. (2008). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, [online] 1:1, pp.37-57. Disponible en: http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01_04 [Consultado el 26 de enero de 2016].

Havas Worldwide, (2014). *The new consumer and the sharing economy*. [online] Disponible en: <http://es.slideshare.net/HavasWorldwide/havasww-new-consumer-and-the-sharing-economy> [Consultado el 12 de Enero de 2016].

Holiday, R. (2013). *The 5 Phases of Growth Hacking*. [online] Mashable. Disponible en: <http://mashable.com/2013/09/02/growth-hacking/#Ktjsco.jlSqq> [Consultado el 21 de abril de 2016].

Howe, N. and Strauss, W. (2000). *Millennials rising*. New York: Vintage Books., pp. 6-8.

Hermida, C.(2014). *Co-Creación ¿La llave oculta de la innovación empresarial?*. [online] Young Marketing. Disponible en: <http://www.youngmarketing.co/co-creacion-la-llave-oculta-de-la-innovacion-empresarial/> [Consultado el 11 de enero de 2016].

Inboundcycle.com. (2015). *Qué es el Growth Hacking*. [online] Disponible en: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-growth-hacking> [Consultado

el 21 de abril de 2016].

Innovacion.cl. (n.d.). *¿Qué es y cómo preparar un pitch?*. [online] Disponible en: <http://www.innovacion.cl/columna/que-es-y-como-preparar-un-pitch/> [Consultado el 21 de abril de 2016].

Koetsier, J. (2013). *AppGratis: Last week Apple approved our app — this week they pulled it*. [online] VentureBeat. Disponible en: <http://venturebeat.com/2013/04/09/appgratis-last-week-apple-approved-our-app-this-week-they-pulled-it/> [Consultado el 28 de enero de 2016].

Kupperschmidt, B. (2001). Understanding net generation employees. *J Nurs Adm*;31:570-4.

Lee-Sean Huang (cofounder/Creative director en Foossa) crítica a las plataformas que abusan de la palabra “sharing” y “community” para definir lo que esencialmente son transacciones capitalistas. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/leesean-huang/wewashing-when-sharing-is_b_6879018.html

Letmespace.com. (n.d.). *Alquiler de trasteros y parkings entre particulares*. [online] Disponible en: <https://es.letmespace.com> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Léonard, A. (2013). *Estudio sobre la confianza online: entrevista al CEO de BlaBlaCar, Frédéric Mazzella*. [online] OuiShare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2013/01/los-miembros-de-la-comunidad-blablacar-confian-mas-entre-ellos-que-en-el-vecino/> [Consultado el 25 de enero de 2016].

Linux-es.org. (n.d.). *Kernel/Núcleo | El rincón de Linux*. [online] Disponible en: <http://www.linux-es.org/kernel> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Marketing Directo (2016). *OPT-IN*. [online] Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/opt-in-crea-tu-propia-base-de-datos-sin-ganar-enemigos/> [Consultado el 25 de Mayo de 2016].

Mister Traster. (n.d.). *Mister Traster | Alquiler trastero Barcelona y mudanzas*. [online] Disponible en: <http://www.mistertraster.com> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Mont, O.k. (2002). Clarifying the concept of product-service system, *Journal of Cleaner Production*: Elsevier, 10 Issue 3, 237-245.

Novobrief. (2015). *Spanish car sharing platform Amovens acquired by GoMore*. [online] Disponible en: <http://novobrief.com/spanish-car-sharing-platform-amovens-acquired-by-gomore/> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Olson & Connor (2013). *The disruption of sharing: An Overview of the New Peer-to-Peer 'Sharing Economy' and the Impact on Established Internet Companies*. Investment Research. USA: Guides for the Journey, pp.5-14.

OuiShare Magazine. (2015). *Definición de Economía Colaborativa*. [online] OuiShare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2015/03/definicion-de-economia-colaborativa/> [Consultado el 11 de enero de 2016].

OuiShare Magazine. (2016). *¿Qué es una “startup de economía colaborativa responsable?”*. [online] OuiShare ES. Disponible en: <http://magazine.ouishare.net/es/2016/03/que-es-una-startup-de->

economia-colaborativa-responsable/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=facebook
[Consultado el 31 de marzo de 2016].

Paniagua, E. (2015). *De economía colaborativa a precariedad 2.0*. [online] El Mundo. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/04/54a29ac222601d43688b4579.html> [Consultado el 15 de enero de 2016].

Pick, F. (2012). *Building Trust in Peer-to-Peer Marketplaces: An Empirical Analysis of Trust Systems for the Sharing Economy*. Bachelor. Zeppelin University.

PuroMarketing, (2016). *Sharing economy: cómo la economía colaborativa está cambiando el consumo*. [online] Disponible en: <http://www.puromarketing.com/88/25134/sharing-economy-como-economia-colaborativa-esta-cambiando-consumo.html> [Consultado el 12 de enero de 2016].

Ries, E. (2012). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Business (USA).

Ritzer, G. & Jurgenson, N., (2010). Production, Consumption, Prosumption. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), pp. 13 –36.

Rossa, J. (2015). 'On-Demand' Workers Are Supplementing Their Incomes, Not Living Off Their Jobs. *Bloomberg Briefs*, [online] p.7. Disponible en: <http://On-Demand'WorkersAreSupplementingTheirIncomes,NotLivingOffTheirJobs> [Consultado el 16 de enero de 2016].

Sánchez, A. (2015). *Estado de las redes sociales en marzo de 2015*. [online] Hipertextual. Disponible en: <http://hipertextual.com/2015/02/estado-de-las-redes-sociales-2015> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Schor, J. (2014). *Debating the Sharing Economy*. [online] Greattransition.org. Disponible en: http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy#endnote_24 [Consultado el 14 de enero de 2016].

Sharingacademy.com. (n.d.). *Sharing Academy*. [online] Disponible en: <http://sharingacademy.com/es/> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Sharing Business Model Compass. Cohen, B. and Muñoz, P. (2016). Sharing Business Model Compass. [image] Disponible en: http://magazine.ouishare.net/es/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/compass_cohen_munoz.jpg [Consultado el 2 mayo de 2016].

Sin, L., Tse, A., Pau, O., Lee, J. and Chou, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, [online] 16(7), pp.656-667. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040210447360?journalCode=jsm> [Consultado el 26 de Enero. 2016].

Socialcar.com. (n.d.). *Alquiler de coches particulares - SocialCar*. [online] Disponible en: <https://www.socialcar.com> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Storemates. (n.d.). *Homepage*. [online] Disponible en: <https://storemates.co.uk> [Consultado el 20 de marzo de 2016].

Tamayo, L. and Rodríguez Marín, S. (2015). *OSRemix con Traity: reputación y confianza*. [online] Ouishare ES - Reflexiones sobre la Economía Colaborativa. Disponible en:

<http://magazine.ouishare.net/es/2015/05/osremix-con-traity-reputacion-y-confianza/>
[Consultado el 16 de febrero de 2016].

TechCrunch. (2012). *Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics*. [online] Disponible en: <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Techopedia.com. (2016). *What is a Social Platform? - Definition from Techopedia*. [online] Disponible en: <https://www.techopedia.com/definition/23759/social-platform> [Consultado el 25 de Abril de 2016].

TheFreeDictionary.com, (2016). *Prosumption*. [online] Disponible en: <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Prosumption> [Consultado el 11 de Enero. 2016].

The Growth of Social Media v2.0. Citado de: Armesto, B. (2014). *Google+ y el SEO: La guía definitiva*. [online] 40deFiebre. Disponible en: <http://www.40defiebre.com/google-seo-guia-definitiva/> [Consultado el 2 de febrero de 2016].

Times. (2014). *Lending Club shares soar in biggest IPO by California firm this year*. [online] latimes.com. Disponible en: <http://www.latimes.com/business/la-fi-lending-club-ipo-20141212-story.html> [Consultado el 28 de enero de 2016].

Tosas, G. (2015). *Aumenta el uso del coche compartido en España*. [online] La Vanguardia. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/internet/20150114/54422621379/aumenta-uso-coche-compartido-espana.html> [Consultado el 13 de enero. 2016].

Tuprofesor.com. (n.d.). *¡¡Un inicio de 1000 usuarios!!* /. [online] Disponible en: <https://tuprofesor.com/un-inicio-de-1000-usuarios/> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Tuprofesor.com. (n.d.). *Encontrar Tu Profesor ahora es más fácil*. [online] Disponible en: <https://tuprofesor.com> [Consultado el 25 de abril de 2016].

Tusclasesparticulares.com. (n.d.). *Clases particulares y Profesores particulares*. [online] Disponible en: <http://www.tusclasesparticulares.com> [Consultado el 25 de abril de 2016].

UK DriveJoy Facebook. (n.d.). [online] Disponible en: https://www.facebook.com/UKDriveJoy/info/?tab=page_info [Consultado el 10 de abril de 2016].

United Nations Environment Program, (2016). *Product-Service Systems and Sustainability*. París, Francia: Division of Technology Industry and Economics, pp.4-5.

Vision Critical, (2014). *Sharing is the new buying*. [online] USA: Crowd Companies, pp.5-13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/acanyi/sharing-is-the-new-buying-collaborative-economy-report-by> [Consultado el 13 de enero de 2016].

Van Schaik, P. and Ling, J. (2008). Modelling user experience with web sites: Usability, hedonic value, beauty and goodness. *Interacting with Computers*, 20, pp.419-432.

Wellman, B. and Rainie, L. (2014). *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology.

Wikipedia. (2016). *Product-service system*. [online] Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Product-service_system [Consultado el 25 de Abril de 2016].

Wikipedia. (n.d.). *Product/market fit*. [online] Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Product/market_fit [Consultado el 10 de abril de 2016].

Wikipedia. (n.d.). *Online marketplace*. [online] Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Online_marketplace [Consultado el 10 de abril de 2016].

Wikipedia. (2016). *Opt-in email*. [online] Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Opt-in_email [Consultado el 25 de Mayo de 2016].

10. ANEXOS

ENTREVISTA CON CRISTÓBAL GARCÍA

Qué es y qué significa comunidad en una plataforma de consumo colaborativo

Todavía es difícil explicar que es crear comunidad. En términos es difícil de explicar. Crear comunidad suena hippy. Esto aún tiene que bajarse, lo que significa estudiar cómo se implementa a nivel de negocio y cómo afecta a la gestión de los usuarios y en general al negocio. Pero hoy en día es muy intangible.

Yo te puedo decir, crear comunidad es clave una plataforma colaborativa, pero es más complicado que es eso. Comunidad es el negocio y un aspecto clave en el nacimiento de una plataforma, pero depende de la plataforma (tipo) y de la visión del CEO la importancia que se le da a la comunidad. Del mismo modo, la comunidad puede ser importante pero la plataforma no centrar su comunicación en ella.

Si la propuesta de valor de la plataforma es muy *convenient* como por ejemplo Blablacar la comunicación se basa en la propuesta de valor (en este caso “Encuentra tu viaje”) sin embargo, la plataforma sí está creando comunidad actualmente. Para Blablacar la comunidad es muy importante pero la comunicación se centra en la conveniencia. Si preguntamos a Blablacar que es comunidad te harán un *speech* de marketing, un *storytelling*, pero Blablacar no funciona como una comunidad sino porque tiene una solución muy precisa de cómo viajar de un sitio a otro.

Si hablamos del nacimiento de una plataforma, en mi opinión la comunidad lo es todo ya que necesitas un grupo de gente (normalmente *early adopters*) que prueben el servicio para empezar a co-crear con ellos. Es fundamental decidir el target de usuarios en la comunidad inicial o será muy difícil que puedas instalar nada. Es básico determinar cual es tu comunidad inicial de *early adopters* para que entiendas a quien tienes que lanzar tu plataforma y encontrar que problemas solucionar. Por ejemplo el MOB¹³¹ (Maker Of Barcelona) es una comunidad de *co-workers* y *makers*, si quieres crear una plataforma de consumo colaborativo y piensas que va a ir dirigida de una manera inicial a ese perfil (*co-workers* y *makers* del MOB) es básico que tengas esa comunidad para empezar a testear y realizar los primeros testeos/entrevistas de validación de la idea: “Oye, tengo pensado esto, ¿cómo lo ves?”. A partir de aquí, empiezas a validar la idea, si tiene sentido o no. Con los *early adopters* detectas cuales son las necesidades reales y sabes como crear la plataforma en función de esas necesidades, es entonces cuando comunicas a este target decisivo.

¹³¹ Es un espacio de coworking, espacios donde emprendedores y *freelancers* de todo el planeta pueden encontrar oportunidades y amigos y crear comunidad de *makers*.

Cuando lanzas la plataforma los *early adopters* y validar la idea lo son todo. Si tu no tienes eso, no sabes como funcionas, no sabes como comunicar o con quien empiezas a validar. No vas a la rambla y preguntas a cualquier persona, es mejor tener una comunidad localizada. Es decir, si son *skaters* vas a la plaza dels Àngels, no a cualquier lado.

Para una empresa grande como es Airbnb ahora que ya es una gran plataforma está intentando transmitir otra vez la idea *belong anywhere* y creando comunidad, con esta intenta que sus usuarios estén fidelizados y que hagan ellos mismos el WOM y el branding. Intentan cuidar a su comunidad pero ya es con un objetivo diferente, no es tanto validar sino más “marketiniano”. Airbnb vuelve a hacer hincapié en la comunidad para diferenciarse de los servicios tradicionales y posicionarse como una comunidad de anfitriones. Además potenciando este sentimiento, la misma comunidad puede ayudar a defender las causas legales de la plataforma y defender sus derechos.

De todos modos la importancia de la comunidad va a depender de lo que el fundador quiera realmente. Si la plataforma es muy conveniente y soluciona un problema real muy bueno, no hace falta crear comunidad ya que la gente lo va a usar por ser una solución eficaz. Es a nivel de marketing que se debe identificar a la comunidad principal de la plataforma para poder definir el nicho y comunicar concretamente. Un ejemplo que pongo en mis talleres es Wallapop:

<https://www.youtube.com/watch?v=YZtAyonFGbM>

Wallapop cuando lanzó la plataforma, era un equipo que tenían mucho dinero y podrían haber hecho un anuncio como hubieran querido; por ejemplo mostrando diferentes tipos de personas y abriendo el target, sin embargo, hicieron un anuncio súper nicho dirigido a los hípsters. Si te fijas, hasta el nombre es *Walla*, dirigido a un segmento. Ahora hay hasta personas mayores usando Wallapop, pero su nacimiento, estratégicamente, fue de comunidad. Hay otras plataformas que no lo están haciendo. En este caso, dirigirse a la comunidad tiene una importancia más relacionada con el marketing. Como he dicho antes, cuando eres una startup inicial la comunidad es importante para validar la idea.

Alba: Entonces, entiendo que si el producto de una plataforma conveniente, la propuesta de valor es más racional y la comunicación no está centrada en la comunidad, pero como acabamos con Wallapop (como plataforma “vende lo que no quieres y gana dinero”) no es el caso; ¿Por qué?

Cuando salió Wallapop ya habían muchas Apps como ella y para diferenciarse hicieron el marketing de comunidades. Una de las claves de Wallapop es ese marketing de nicho. En una fase inicial, Wallapop no era conveniente porque no tenía el volumen de usuarios necesarios. En es

emomento existían muchas aplicaciones que vendían productos de segunda mano y lo único diferente que tenían era un chat. En este contexto, Wallapop apuesta por una estrategia de comunidad y un marketing de nicho para crecer. En el otro lado de la balanza tenemos a Uber por ejemplo (taxi entre particulares) que fue pionero en su sector y no necesitó (o no consideró necesario) en ningún momento crear comunidad, a Uber la comunidad le da igual.

Alba: ¿No le hubiera ido mejor a Uber con una comunidad?

No, porque Uber es solo convenient. Lyft (su competencia directa) es comunidad y Uber es convenient y son los dos únicos que están tirando para adelante (otras apps iguales ya están cerrando). Uber a pesar de tener unos valores nada éticos muy agresivos la gente lo usa mucho. Por supuesto hay gente que odia esta estrategia y usa Lyft. Realmente puedes montar un negocio de consumo colaborativo y tener éxito sin realmente importante la comunidad siempre y cuando lo que ofreces sea algo muy concreto y muy convenient a nivel de precio.

Alba: ¿No puedes hacer ambas cosas a la vez (comunidad y conveniencia)?

Yo también soy abogado de la comunidad, pero lo que estoy viendo es que hay gente que no lo está potenciando y ha creado proyectos de éxito. Si eres emprendedor inicial y no tienes en cuenta a que comunidad te diriges lo tienes mal, pero no puedo decir que la comunidad lo es todo porque hay ideas buenas que no la han potenciado para nada. Existen plataformas donde la comunidad ha venido después, se ha ido creando después con la plataforma. Por ejemplo en LetMeSpace veras que su comunidad es una apreciación, no se potencia tanto. En el otro lado de la moneda, si hablas con Eatwith todo es comunidad, es brutalmente importante. Al final esta decisión está relacionada con la visión del fundador y los valores de la plataforma. Si pones el énfasis en cuando la creas yo pondría la comunidad lo es todo para que puedas empezar a validar.

¿Cómo se crea comunidad?

En realidad las comunidades ya existen. No hablamos de yo creo una comunidad alrededor de la plataforma, sino de ver comunidades existente y ofrecer una soluciones.

A: ¿Y si es algo muy innovador, tanto que no existe ninguna comunidad, ningún grupo de gente identificable relacionada con el producto?

Sea lo innovador que sea, cuanto más cercano a algo ya existente mejor. Quiero decir, la gente ya se junta alrededor de comunidades y cuando lanzas es ver en qué comunidades te apalancas. La plataforma va a descubrir las necesidades de este grupo y va a lanzar ahí.

Blablacar no lanza por comunidades sino con trayectos. Como es convenient lanza viendo trayectos: primero Barcelona-Madrid luego Madrid-Barcelona, así van testeando, probando y

sumando trayectos porque es conveniencia. Cuántos más trayectos lance con éxito, más conveniente será. Por otro lado Eatwith no es conveniencia sino experiencia, lanza por ciudades y va buscando comunidades de anfitriones. Se dirige a las comunidades de los foodies, bloggers, etc., y se va moviendo por ahí. También extranjeros en Couchsurfing o meetups apalancándose en plataformas que ya existen para captar usuarios.

En mi opinión se debe crear comunidad apalancándose en comunidades existente. No es tanto yo creo mi comunidad sino yo voy a las comunidades ofrezco mi producto, voy co-creando con los usuario mientras añado otras comunidades o segmentos de usuarios a la plataforma. Es un proceso, como ejemplo: primero me acerco a los skaters, luego los diseñadores, luego los artistas... agregando comunidades por fases a la plataforma y aumentando el volumen de usuarios.

¿Deben establecerse valores claros?

Desde mi punto de vista si, contra más concreto es la visión y los valores más fácil es comunicar uno de los problemas que tienen las plataformas de consumo colaborativo que, como son modelos un poco diferentes de los tradicionales, las agencias de comunicación no saben ayudar a los emprendedores a comunicar. Por eso, cuanto más claro están los valores y más claros son que personas comulgan con esos valores, la comunicación inicial y el marketing inicial te va ayudar. Sino tienes claro esto va a ser más complejo comunicar la propuesta de valor.

¿Afecta el efecto comunidad en la captura de nuevos usuarios?

Por ejemplo en el video que hemos puesto de Wallapop ellos ya tenían ese perfil, con el video habiendo definido un usuario *early adopter* inicial y una comunidad. Ese usuario no vive solo sino que se mueve sobre los vinatge y unos entornos y Wallapop comunica solo a ellos. En vez de comunicar a todos, comunican ahí para que los millones de personas con ese perfil vayan a Wallpop.

Los primeros usuario son esas “hipsters cool” que usan la app, una vez captados esos perfiles escalan a otros segmentos. Por eso el efecto comunidad cuando tu tienes valores claros, perfil claro y propuesta de valor la comunicas a un segmento y es más fácil captar a nuevos usuarios porque les das lo que ellos piden. Si te fijas en el video de wallapop, es: móvil, gafas y bicis y ven a mi casa que te lo doy en bragas es todo lo que una persona joven que se compra ropa y objetos de segunda mano es. Le das la propuesta de valor que ese perfil quiere y afinas la comunicación.

¿En una fase de introducción donde los recursos son escasos (normalmente), qué canales deben usarse para llegar a posibles nuevos usuarios?

Aquí los canales dependen mucho del sector. Yo muchas veces pongo el ejemplo que un flyer bien colocado puede tener mucho éxito. A veces el mundo actual se ve todo con internet, pero la clave es ir probando diferentes canales a ver que funciona mejor. Al final es encontrar los canales donde se están esos usuarios (early adopters) desde Meetups¹³² hasta la calle. Ahora que esta muy de moda el *growth hacking*, son los usuarios que tu has definido los que te van a indicar los canales. Si en tu perfil de usuarios todo el mundo está online, puedes probar cosas online: grupos de Facebook, foros... a veces puede ser una web antigua como Forocoches pero puede ser que un link ahí te sirva de mucho si tu perfil es ese perfil de personas. Lo de los canales es muy complejo a nivel general.. El otro día hablando con un emprendedor me dijo que habían puesto un actor en un transfer del aeropuerto. Los canales hoy en día creo que parte del éxito es ser súper creativo en el *growth hacking*, además dependerá mucho en función del sector.

Algo recurrente en los site de plataformas de consumo colaborativo es el kit de prensa, qué importancia tiene la prensa para educar al público sobre lo que es y a partir de ahí captar usuarios.

Bueno eso es una estrategias tradicional, lo único que creo que es súper importante saber cuando lo usas. A veces, en los emprendedores iniciales la web no está bien, ni la propuesta de valor, ni la solución está bien trabajada entonces atraen a los medios y a los usuarios al site y se decepcionan con lo que encuentran (quemar cartuchos). Cuando una plataformas lo tiene muy claro y sabe su producto este canal puede o no ser perfecto. Los medios también es un canal tradicional. Yo quiero hablar más de canales no tradicionales, estrategias que son más *growth hacking* como un grupo de Facebook en concreto.... Estoy viendo que esto es lo que más valor aporta en usuarios al inicio cuando no tienen recursos. Inicial es pensar en esas cosas e ir apalancándose. Es ir uno a uno (refiriéndose a los usuarios).

¿Una vez tienes tu propuesta definida y quieres empezar a escalar como lo harías?

Por ejemplo, Chicfy está haciendo lo mismo que Wallapop: *paid media for equity* que es que a cambio de que te pongan el anuncio en algún grupo tu das parte de tus acciones. En Lean startup y si hablamos en términos esto es antes del *product market feed* y después ello es cuando tu ya has validado. Antes, ves como lo usuarios van transaccionando y se habla de que no hagas nada de marketing hasta que eso no lo tienes. En la fase de crecimiento ya da igual, el marketing de crecimiento (tradicional) puede funcionar pero cuanto más creativo mejor porque para diferenciarte al final es eso. Una vez que la plataforma funciona pues medios de comunicación, aliarte en tu sector con empresas tradicionales, apalancarte en tu sector con influencers...

¹³² Plataforma de redes sociales que permite a sus miembros reunirse en la vida real mediante grupos de interés.

estrategias tradicionales del marketing. Lo no tradicional es al principio, porque sino no lo consigues no tienes dinero para lo tradicional, tampoco entiendas tu producto y si gastas dinero en marketing tradicional al inicio es dinero que seguramente no te da reporte. Una vez has conseguido el *product market feed* en fase de crecimiento lo que hagas puede ser tradicional. La clave es el inicio.

¿Que aspectos de la plataforma deben destacarse para captar más usuarios?

Aquí volvemos al inicio, depende cual es tu propuesta de valor. Convenient es tu valor social, si te fijas Blablacar todo lo que pone va dirigido a los viajeros: los mejores precios, el cómo encuentra tu viaje, conectamos conductores con pasajeros (comunidad de confianza). En definitiva el site es, “encuentra tu viaje” que es *convenient*: el precio es barato. Lo interesante es que en Blablacar la gente repite por la experiencia. La gente va porque es más barato pero repite por que lo que pasa en el coche es guay. En su site se podrían poner más, podrían decir “disfruta de tu viaje”, “conversa” pero no comunican nada de eso, solo comunican una cosa para que la gente lo vea claro. BlablaCar hoy en día va a un público generalista, vas a tener un transporte gratis más barato y lo puede tener cualquier tipo de perfil. Por otro lado, si te fijas en el video de Wallapop como tenían un usuarios concretos le dieron tres aspectos: barato, ligar y chatear, abren más las propuestas de valor y no solo se focalizan en el es barato compra. Es barato, son cosas guays, y conoceras gente son tres cosas. Esa es la diferencia cuando es general comunicas una cosa concreta: si es *convenient* y solo lo *convenient*. Si es la experiencia social comunica todo lo que a ese usuario le vaya a hacer mover.

¿Se puedes comunicar como plataforma *convenient* si tienes un gran competidor?

Esto pasa por ejemplo con Amovens, su mayor competidor de Blablacar está trabajando para diferenciarse mediante un seguro adicional, seguridad y pago a través de la plataforma. Blablacar te da una seguridad mayor que en Amovens porque no pagas a través de la plataforma. Amovens por su parte está ofreciendo otros servicios para diferenciarse, no solo es carpooling sino que también es un sharing P2P (como SocialCar). Amovens está creando una empresa de movilidad, es decir, no se queda en los trayectos compartidos y esta es una manera de diferenciarse de Blablacar porque en realidad en el trayecto compartido no ganan dinero, ya que no tiene modelo de negocio.

Para diferenciarte también puedes usar branding. Wallpop es todo lo que es gracias a su branding y su comunicación. Wallpop es una marca con un súper equipo y mucha pasta, que potenciando su marca han pasado por encima a segunda mano (ahora Vibbo). Para competir si que puedes hacer comunidad. Yo creo que un futuro habrá más nichos, más plataformas más nicho. No se podrá

hacer un Airbnb, pero habrá servicio de nicho como Misterbnb para el colectivo gay o la plataforma Behome (intercambio de casas para creativos y diseñadores) donde todas las casas son espectaculares. Behome empezó poco a poco, todo por invitación, como un club cerrado. Pero esto yo creo que va a ser el futuro de muchas plataformas, crear cosas muy potentes que darán un servicio a grupos específicos. No es el modelo de negocio Airbnb pero es empresa sostenible. Sucede como los e-commerce de hoy en día, donde hay un e-commerce hasta para comprar “piedras del monte”. Del mismo modo habrá plataformas para todo, será la grande (Airbnb) y el resto (a nichos). Yo creo que será como Facebook, en la época de las redes sociales se intentaron hacer muchas redes sociales como Facebook y no han funcionado entonces, pero si han funcionado aquellas más específicas (Twitter, Instagram, Pinterest...). Yo creo que habrá las grandes y luego muchas más. A diferencia de las redes sociales, el valor añadido de una red social no aporta nada, pero si esto es una plataforma que te ayuda a solucionar un reto de tu día a día y es más barato o es mas experiencial pues si que tiene mas sentido. Seguramente habrá muchas plataformas de nicho.

¿Una plataforma convenient si no potencia la comunidad, puede perder comunidad y por extensión su negocio?

Las plataformas convenient comunican comunidad pero si que potencian la comunidad. Blablacar tiene Blablacar dreams, roles de usuario/embajador... . Si que trabaja la comunidad, hace eventos de conductores, de pasajeros, antes de lanzar el pago a través de la plataforma hicieron eventos para ver que opinaban los usuarios. Blablacar trabaja mucho con su comunidad pero no lo comunican en su web, solo dicen una comunidad de confianza. Si quisieran comunicar comunidad podrías venir links a la comunidad y poner fotos y videos y no lo hacen, como mucho en el Facebook, pero si te fijas la web es “encuentra tu viaje”. Lo interesante es que Blablacar (que no comunica comunidad) es muy potente por lo que pasa entre las personas en los coches pero no le da visibilidad ya que es un servicio de conveniencia. Podrían darle más toque comunidad pero a un perfil más generalista el tema comunidad no le puede llegar tanto.

En un site debe comunicarse aquellos aspectos que al usuario al que te diriges sean los que mas les importa, si vas a un usuario concreto como es perfil hípster dale todo lo que a el le atrae. Si vas a un perfil mas generalista como es Blablacar a día de hoy pues solo lo que soluciona su problema, no aquella que depende mas de aspectos emocionales.

¿Qué importancia tiene la comunicación con los usuarios (que ya están en la comunidad) para captar nuevos usuarios?

Para mí el tema de los usuarios va más allá de solo captar, los usuarios aportan. Aquí hay un concepto que tengo que ir trabajando pero que es cómo co-creas. Debes comunicarte con los usuarios, crear una relación nosotros (en Ouishare) decimos “masa de las transacciones crea relaciones”. Por ejemplo con Ouishare, nosotros hemos ido conociendo a mucha gente y hay alguien que te hace un artículo y te lo traduce al inglés: la gente aporta valor a Ouishare y no contratas ni pagas. Ouishare es una fuente de conocimiento, si te acercas puedes aprender cosas y puedes hacer proyectos entonces das y recibes valor. Las empresas que sepan comunicarse con los usuarios y crear relaciones van a poder, no solo captar nuevos usuarios, sino traer el talento de los usuarios para crear videos virales, para modificar el servicio... Generar conversación hace que los usuarios actuales aporten valor que puede ser usado para captar usuarios nuevos. Comunicar propuesta valor para atraer y luego generas conversación para co-crear y crear valor juntos.

¿Deben crearse herramientas específicas para estimular esta comunicación?

Se pueden crear para dinamizar las conversaciones, se puede crear un canal de Slack¹³³ con los usuarios que hayas visto que más les gusta el proyecto y puedes dinamizarlos o hacer un grupo de Facebook y darles algo de información o descuentos. Sin duda, más allá de la plataforma, aunque no lo comuniques puedes ir creando herramientas para que más allá de la transacción puedas estrechar lazos romper ese “Vodafone y sus clientes” donde todo el mundo odia a la marca y hacer otro tipo de marca o proyectos más colaborativos.

¿Y la comunicación con el equipo interno para el mismo fin?

En cualquier tipo de proyecto hoy en día, si no eres capaz de crear comunicación el talento se irá. Hoy en día el talento solo se queda donde es escuchado y es empoderado. No es microcontrolador. Como por ejemplo puedes hacer un Slack para equipo y otro para equipo y usuarios. Puedes hablar aquí y decir mira lo que han dicho por aquí podemos trabajar en esta línea o un grupo de Facebook como la misma herramienta. Es deshacer las barreras entre empresa y usuarios. La empresa no lo pueden compartir todo hay una confidencialidad y unas herramientas internas pero luego sí que se permeabiliza un poco para ir co-creando.

¿Crees que debería haber alguien que se encargue exclusivamente de escuchar a la comunidad y al equipo?

Esta es la figura del facilitador y ya hay formaciones. El CEO monitoriza el action plan y los KPIs o los que se establecen, pero el facilitador es aquella persona que es capaz más de captar lo intangible de cómo está el equipo. Los CEO tiene que saber muy bien identificar talento para ir

¹³³ Reúne todas tus comunicaciones en un sitio que funciona como una plataforma de mensajería instantánea, archivador y buscador de mensajes.

fichando pero los facilitadores es mas gestión del talento. Encontrar los KPIs de comunidad intangibles, incluso más relaciones con el SocialMedia, es complejo de explicar pero ésta figura es el facilitador. De hecho es mas o menos lo que hago yo en Ouishare, que en vez de pensar que proyecto estamos haciendo fuera, es más dentro y también con las personas que se acercan. Identificar perfiles de personas y dinámicas dentro del grupo. Puedes hablar con uno y con otro identificar un conflicto y hacer que se disuelva. Eso lo puede hacer un CEO pero a veces no puede hacerlo todo. Puede tener un talento brutal para hacer el planning y un managment super bueno pero a lo mejor no llega a eso y no conoce metodologías.

Uno de los grandes retos de un emprendedor es crear equipo, sino tienes talento para crear equipo y no tienes a nadie es difícil. Si hablas con Sharing Academy, Joan empezó programando pero ahora es el que gestiona el equipo porque se dieron cuenta de que era básico. Si no creas una cultura concreta de gestión de las personas tarde o temprano crea un conflicto porque no eres consciente de cómo creas tu equipo. Para mi las personas son la clave ya que tu creas esa cultura y la extrapolas a los usuarios.

¿Quién proponer cómo captar nuevos usuarios y/o que mejoras han de introducirse para responder a las necesidades de los usuarios?

Sobre todo al inicio de una startup todo el mundo hace de todo, pero quien propone como captar nuevos usuarios debe ser aquel que conozca mejor que nadie el perfil de usuario y sepa empatizar con el para ser un buen growth hacker. Si vamos a montar una plataforma dirigida a la skaters el que sepa más sobre skaters. Si no conoces el sector no se pueden proponer acciones. Y luego el que mejor sepa de growth hacking también, porque si ya sabes de growth hacking a la que te expliquen el sector ya puedes ir conectado puntos.

¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones relacionadas con la comunidad de usuarios de la plataforma? ¿A quién (qué cargos) deben implicar estas decisiones?

En realidad la figura del Community Manager es una extensión de esta figura seria el que lidera de la parte comunidad más allá de las redes.

Depende de que toma de decisiones, si tu vas a cambiar toda la comunidad es una cosa o si vas a hacer una acción concreta, si ya se ha evaluado un plan estratégico de creación de comunidad o de si se va a hacer un evento en Madrid o Barcelona a lo mejor lo dice directamente ya la persona encargada. Pero esta estrategia o decisión de si hacer eventos, que tipo de eventos o roles que le vamos a dar a los usuarios tiene que ser una discusión de todo el mundo. Sobre todo con un montón de información de los usuarios que hayan validado diferentes cosas. Por ejemplo, el que lidera podría crear una hipótesis y validarlas, luego las presenta a todo el equipo y en función de

ello se toma decisiones estratégicas de todos y se empieza a actuar. Si que creo que es como el plan anual de finanzas. Lo hablas entre todos para que todo el mundo sepa hacia donde vamos a nivel de comunicación.

¿Cómo identifica una startup de consumo colaborativo posibles vías de mejoras?

Con KPI's, las mejores siempre vienen con unos ellos: transacciones, recurrencia, número de usuarios, conversión. Igual que cualquier startup.

¿Qué importancia tiene un buen emparejamiento de la oferta y la demanda a la hora de captar usuarios nuevos?

Es todo en la fase inicial, es el chicken-egg. Una plataforma que lanzas y no hay nada no funciona... yo definiendo que tienes que hacer una verificación de tu oferta inicial, cuando ya tienes la oferta empiezas a atraer usuarios que ya ven oferta de calidad y pueden empezar a seleccionar y hacer book o lo que sea (comprar o vender) y a raíz de ahí va retroalimentando y ves si hay más usuarios o más oferta. Lo que si que puedes hacer más concreto bajo mi punto de vista y por lo que he visto es, verifica tu oferta y crear perfiles tú con esas personas: escribir perfiles y conseguir buenas.

El emparejamiento es para lanzar primero oferta y después la demanda y luego el emparejamiento tiene que estar a la misma altura, si tu sales en medios de Madrid y no estás en Madrid mejor no salgas en Madrid. Si no tienes oferta allí y esos usuarios van allí a través de prensa, no les puedes dar nada por eso el emparejamiento a nivel local y en ciudad es importante.

¿Hay que controlar que los usuarios no tengan fama en exceso o se queden relegadas? ¿Cómo?

Esto depende de cual es tu servicio. En una plataforma convenient no, pero depende de los casos. Por ejemplo hay un proyecto que me encanta se llama Soul Cycle (<https://www.soul-cycle.com>) que han reinventado el spinning. No es una plataforma sino espacios físicos pero yo los pongo como referencia igualmente. Soul Cycle son unos estudios en NY donde los instructores son dioses, lo empoderan a saco, ponen las playlists que escuchan y todo de referencias personales de ellos, por que no haces una simple clase de spinning sino que hace una clase de spinning con tal profesor. Aquí los profesores tienen mucha fama por que ellos no venden la clase spinning, sino hacer una clase brutal de spinning *Soul Cycle* con la persona que a ti te conecta más por su música y su bio. Es una experiencia y por eso pagas. Reservas hasta la posición de tu bicicleta por si queires estar en primera fila. Cuando haces algo bien implementado y con sentido... que tus usuarios no tengan demasiada fama, depende un montón. Por ejemplo al inicio de una plataforma puedes coger los que mas fama tienen ya de tu sector, adquieres la reputación de ellos y tu marca suma con ellos, después ya empiezas a abrir y a lo mejor ya no necesitas tantos famosos. Es cierto

que te pueden saltar la plataforma (adquirir ellos el nombre de la plataforma), pero depende de lo que quieras eso seria fama en exceso y no fama normal. En Blablacar tampoco te dan mucho bombo como usuario, te dicen que eres un conductor experto o embajador. Todo esto creo nicho, abro plataforma, doy fama, depende de que en que fases estas y porque lo haces. Dar fama al inicio cuando subes está bien porque da reputación, si tu has seleccionado las personas que quieres, igual te interesa hablar de ellos, o los anfitriones y después ya no o si, eso depende. Es básico que tampoco se queden relegados ciertos usuarios, por ejemplo si abres la plataforma asaco y se registra mucho gente y no hay transacciones hablarán mal de ti “dediqué mi tiempo, puse mi casa y no ha venido nadie”; “Qué porquería de plataforma”. Si tu dejas relegado mejor no tengas esa oferta, o no le crees la molestia de registrarse si no eres capaz de generarle negocio.

¿Qué se debe destacar en un site?

La propuesta de valor muy clara

¿Se deben crear hábitos de retención de usuario en la plataforma? En ese caso ¿Porqué y cómo?

Bueno la manera de retener a un usuario es la experiencia. Si es una plataforma convenient, que eso funciones bien. Si la gente usa Uber aunque no le gusta la filosofía es porque yo me voy a Budapest y en vez de usar un taxi tradicional cojo la App y uso Uber porque no hay otro botón, no está Lyft (Lyft no está en Budapest). Si se deben crear, el como no lo tengo muy claro, lo mas tradicional es fidelización, descuentos, tráete a un amigo, es lo que hace retener al usuario, si traes a un amigo te doy 10 euros más (mytaxi). Eso son hábitos de retención. Usa mytaxi y no Hailo. Esto esta conectado con el marketing tradicional.

¿Cómo influye la identidad online en la captura de nuevos usuarios? ¿En qué aspectos?

La clave no es tanto la identidad online, sino la identidad con referencias, con un review. Lo que ayuda a captar nuevos usuarios, no es tanto la identidad real (que es un valor y también suma) pero más los seis elementos del DREAM (Declare, Rated, Engage, Active y Moderated) receta creada por Blablacar. Lo que influye en la captura es la información que tenemos sobre los usuarios a nivel de reputación y otros elementos. Es como los testimonios en las webs antiguas, o las referencias anónimas. Va más relacionado con la reputación, si tu no tienes elementos, pues los nuevos usuarios no confiaran para empezar a usar tu web, a no ser que hayas participado en eventos o hayas generado confianza de otra manera.

¿Debe diseñar cada plataforma un sistema de reputación para su marketplace? ¿Por qué?

Depende de qué elementos. Yo creo que en la fase inicial, desarrollar un sistema de reputación es mucho dinero tecnológicamente. Por ejemplo, Wallapop cuando lanzó no tenia sistema de

reputación. Cuando lo vi y no conocía de donde venia Wallapop y aún no había hecho research pensé está guay pero algo falla, luego me di cuenta que iban por fases e introdujeron la reputación después. Entonces, tener reputación es básico pero si no tienes recursos para crear un sistema existen alternativas. Por ejemplo, haciendo videos sin hacer nada, es factible. Te voy a poner uno para que los veas. Niñas Bepoppins (<https://bepoppins.com/niñera/ninera-en-santa-coloma-y-barcelona/>)

Esta chica cuando lanzó yo lo miré y no tenia sistema de reputación. Pero lo que hizo muy bien es hacer videos de las niñeras. Recuerdo el primer día que miré, puse Barcelona y salieron cuatro niñeras. Salía una chica, un perfil verificado con un video. Es una manera instantánea de crear reputación sin desarrollar ningún sistema. Cuando vi cinco minutos del video de ella habla confié en ella como para dejarle cuidar a mi hijo. La reputación la puedes ir creando o aliándote a otros proyectos y adquieres reputación. Quizás hacer videos no es escalable pero es una manera de empezar cuando no tienes recursos y cuando los tengas ya diseñar un sistema. Todavía no hay ningún sistema que se pueda integrar rápidamente en cualquier plataforma. Aquí podríamos hablar de si la reputación la tienes tu en propiedad o no, pero la clave es que tengas reputación. A día de hoy no hay nada que te diga mejor una cosa y otra.

Si te fijas en Blablacar y miras un perfil, encuentras por ejemplo a Luís del que encontramos algo de información pero la clave de que tu selecciones esto es la certificación y las preguntas que ha contestado y las review. Es el todo, y el todo es el sistema de reputación donde la identidad es un elemento, la foto, el nombre y el elemento declarado. Si tu vas a Eatwith es experiencia, van cambiando el claim, la web etc. En Eatwith si miramos un perfil le están dando más fama a los usuarios con fotos de su comida, su casa, una bio del usuario, su profesión.... Si es más comunidad, la identidad tiene mas peso, porque estas seleccionando a un chef, tienes que saber quién es, cómo es y por supuesto su comida.

¿Debe controlarse el producto que ofrecen los usuarios? ¿Cómo?

Sí, sobretudo al principio si no lo haces, si tu no controlas, estas dando visibilidad a algo que no sabes lo que es. Controlas el producto para que la experiencia sea buena y crear boca a boca. Si no lo controlar pierdes el boca a boca que es la estrategia de marketing más potente. Si no haces este esfuerzo inicialmente es un error grave desde mi experiencia.

Y controlar el exceso?

No es tanto controlar la comunidad sino tu experiencia. Si tu experiencia esta bien, el WOM pasará. Lo que viene a buscar la gente a tu plataforma es bueno, entonces aparece el WOM. Que luego digan me lo pase bien allí, vale, pero tu sabes que si todos los factores están bien pasará

algo. Más que controlar la comunidad es entender perfectamente tu experiencia y las motivaciones porque la gente lo usa, porque lo has validado con ellos y conoces perfectamente ese perfil. Un perfil al que vas a comunicar todo queda bien cerrado, incluso de lo intangible, porque se moviliza lo que le emociona. Entonces hay que comprender tu perfil y a tu comunidad.

Y controlar no significa que sea idéntico. Te pongo el ejemplo de EatWith, hay una experiencia culinario y controlan tres cosas: ubicación, que la gastronomía sea buena y que el anfitrión sea capaz de interactuar con ellos. Controlas el producto pero lo abres a la diversidad. Controlas que las tres cosas clave de tu experiencia funcionen. No se trata de controlar el procedimiento de los platos. Es algo entre no controlar nada (y que cualquiera puede hacer cuatro fotos y la comida) a enviar cómo tienen que cocinar y donde comprar los ingrediente. Sobre todo al inicio controlar que eso que va estar en tu web cuando alguien lo reserve tiene que ser algo bueno. Si no controlas y abres y tienes mucha oferta no controlada yo le llamo y en lean startup- *premature scale*, estas escalando de manera prematura.

NOTAS SOBRE LA ENTREVISTA CON CRISTÓBAL GARCÍA

Sobre la comunidad de usuarios en plataformas de consumo colaborativo

- La importancia de la comunidad de usuarios de una plataforma depende de la visión de sus fundadores y las estrategias que eligen.
- En una fase inicial la comunidad significa identificar al público objetivo y validar la idea de la plataforma.
- La comunidad puede tener cierta importancia en una plataforma pero no centrar su comunicación en ella.
- En una fase inicial de las plataformas la comunidad es vital ya que se necesita un grupo de gente (normalmente *early adopters*) que prueben el servicio y co-creen con la plataforma.
- Cuando la plataforma ya ha validado su idea e identificado a su público objetivo, la comunidad adquiere importancia a nivel de marketing y lo que se haga de ella dependerá de las decisiones estratégicas empresariales.
- La comunicación basada en la comunidad (y el sentimiento de comunidad) se puede usar como propuesta de valor emocional para fidelizar al consumidor y crear WOM (Airbnb).
- La comunidad puede ser una vía de diferenciación de la competencia y los servicios tradicionales. Dirigir la comunicación a una comunidad específica como hace Wallapop dirigiéndose a los *hipsters*¹³⁴, también es una vía de diferenciación. El marketing de nicho ayuda a captar usuarios en una plataforma que tiene una fuerte competencia directa.
- Explotar el sentimiento de comunidad creando un grupo de usuarios cohesionados puede ayudar a la plataforma a luchar batallas legales.
- Se puede crear una plataforma de consumo colaborativo sin que a la plataforma le importe la comunidad.
- En ocasiones se puede crear la plataforma y la comunidad crearse después, con el crecimiento de la misma plataforma.
- Las plataformas no crean comunidades, sino que ofrecen soluciones a comunidades ya existentes que pasan a usar la plataforma.

¹³⁴ [De la entrevista con Cristóbal refiriéndose a Wallapop] “cuando lanzó la plataforma, era un equipo que tenían mucho dinero y podrían haber hecho un anuncio como hubieran querido, por ejemplo mostrando diferentes tipos de personas y abriendo el target, sin embargo, hicieron un anuncio nicho dirigido a los *hipsters*. Hasta el nombre es Walla, dirigido a un segmento. (...) su nacimiento, estratégicamente, fue de comunidad. Hay otras plataformas que no lo están haciendo. En este caso, dirigirse a la comunidad tiene una importancia más relacionada con el marketing. (...) cuando eres una startup inicialmente la comunidad es importante para validar la idea.”

- Si el producto es muy innovador, debe acercarse a algo ya existente y apalancarse en lo que hace la comunidad que existe.
- Las plataformas deben ir agregando gente de comunidades ya existentes por fases, ofreciendo el producto, co-creando con los usuarios y añadiendo más comunidades o segmentos.
- Es importante tener una visión y unos valores concretos para establecer estrategias de comunicación. Al ser un modelos diferentes de los tradicionales, las agencias de comunicación tienen más complicado ayudar a los emprendedores a comunicar con eficacia. Una visión y valores claro ayudan a comulgar los valores y facilitan la comunicación y el marketing en una etapa inicial.
- El efecto comunidad (efecto network) ayuda a adquirir perfiles determinados de personas que dan a conocer la plataforma en sus entornos. Comunicar a un segmento específico de la población ayuda a definir una propuesta de valor que responde a unas necesidades concretas (afina la comunicación) y capta perfiles que a su vez captan a personas su entorno con unas características parecidas.
- Generar conversación con los usuario actuales hace que aporten valor que puede ser usado para captar usuarios nuevos. Se comunica una propuesta valor para atraer y luego se genera conversación para *co-crear* y crear valor juntos.

Sobre la identificación de públicos y canales

- En las plataformas que basan su propuesta de valor en la conveniencia, se intenta captar usuarios mediante el beneficio racional de la plataforma.
- Los *early adopters* ayudan a validar la idea. Es en función de esta validación que se conocen las necesidades reales y los *insights* para poderosos para crear la plataforma. En este momento, el emprendedor sabe como iniciar una comunicación eficaz.
- Los canales de difusión en una fase de inicio deben elegirse teniendo muy en cuenta al público objetivo de *early adopters* (son los usuarios lo que definen el camino) y siendo muy creativo en la manera de llegar a ellos. Siendo porque en fases iniciales los recursos son escasos. Los canales también dependerán mucho de la plataforma y el sector.
- El uso de los medios tradicionales es aconsejable cuando el site, la propuesta de valor y la solución están bien trabajadas, de lo contrario se podría atraer a un gran público al site que podría quedar decepcionado. En una fase inicial es más recomendable canales concretos donde se puede captar perfiles de usuarios concretos para validar y definir el producto de la plataforma.

- Una vez la plataforma ya ha llegado al *product market feed*, las estrategias y los canales de comunicación pueden acercarse a lo tradicional: medios de comunicación, aliarte en tu sector con empresas tradicionales, apalancarte en tu sector con influencers Es en un principio que es más importante ser creativo y disruptivo con los canales.
- Se deben crear canales específicos para conversar y estrechar lazos con los usuarios.

Sobre el equipo en una startup

- Co-crear con los usuarios pasa por co-crear con todo el equipo de la plataforma. Borrar las barreras entre empresa y usuarios para empoderar y escuchar a los empleados creando también horizontalidad interna y flujos de comunicación eficientes.
- Las plataformas deben tomar decisiones estratégicas conjuntamente con todo el equipo para que todos sepan hacia qué dirección va la empresa.
- Extrapolar la cultura y la visión a los usuarios de la empresa está relacionado con crear esa cultura en el mismo equipo interno de la startup y compartir todos juntos esa visión para pasarla a los usuarios. Existe recientemente la figura del *facilitador* que gestiona el talento y crear equipos para mejorar la eficacia de la plataforma.
- Es importante saber mucho sobre el público objetivo y sobre *growth hacking* para captar nuevos usuarios.
- Las vías de mejora se identifican mediante KPI's.

Sobre la gestión de la comunidad

- Es importante un buen emparejamiento de la oferta y la demanda: crear una buena oferta inicial y crear los perfiles junto con los usuarios iniciales para asegurar emparejamiento de éxitos. Y controlar que siempre haya un número suficiente de oferta para la demanda y viceversa. También que haya oferta donde se hace comunicación.
- Es necesario controlar la oferta para no llegar a un *premature scale*.
- Es importante gestionar las actuaciones de los usuarios. Si tienen mucha fama saber usarla para beneficio de la plataforma y entender los riesgos de que un usuario adquirir demasiado protagonismo. Del mismo modo, es importante tener en cuenta que los usuarios que se registran en la plataforma y nunca llegan a transaccionar tendrán una visión negativa de la misma. Hay que tener en cuenta las actuaciones de los usuarios por los dos extremos.
- Se deben crear hábitos de retención aunque el cómo no está claro; fidelización, descuento o traer a un amigo son acciones que ya se llevan a cabo y están más ligadas al marketing tradicional.

- Debe controlarse el producto de los usuarios porque lo de lo contrario no sabes que estás vendiendo. Controlas el producto para que la experiencia sea buena y genere boca a boca que es la manera más potente de captar usuarios.

Sobre el diseño del site y la información

- En un site si la plataforma es conveniente a un público generalista debe comunicar una cosa concreta que es por qué es conveniente, qué soluciona y hacerlo fácil. Al publico general el tema comunidad puede no llegar tanto. Si la plataforma es social está bien comunicar todo aquello que va a mover al usuario a usar tu plataforma, dándole todo lo que le atrae. En cualquier caso la propuesta de valor tiene que aparecer muy clara.
- Si una plataforma es conveniente y tiene un gran competidor que también lo es debe trabajar para diferenciarse de alguna manera manteniendo su propuesta de valor de diferentes maneras:

Por ejemplo Amovens, una plataforma de carpooling como Blablacar ha ampliado su negocio recientemente añadiendo a su oferta el carsharing como SocialCar, incluyendo así ambas opciones en su plataforma. Se puede diferenciar trabajando el branding como Wallapop u ofreciendo servicios más especializados para nichos específicos.

- A pesar de que una plataforma comunique conveniencia y aunque no se trate de llegar al usuario a través de valores emocionales relacionados con la comunidad, muchas plataformas tienen éxito por la experiencia que se crea (por ejemplo en Blablacar por lo que sucede en el viaje). De esta manera, aunque no se comunique comunidad, la plataforma debe potenciar, cuidar y comunicarse de una manera más interna con la comunidad para mantener la creación de experiencias de éxito y crear WOM.

Sobre la confianza y la reputación

- Es necesario tener herramientas que permitan dar información sobre la reputación de los usuarios, testimonios y referencias.
- Crear reputación es básico pero no es necesario tener un sistema. Existen recursos para crear reputación menos costosos como por ejemplo videos¹³⁵.

¹³⁵ [De la entrevista con Cristóbal refiriéndose a la plataforma Bepoppins.com] *"Esta chica cuando lanzó yo lo miré y no tenía sistema de reputación. Pero lo que hizo muy bien es hacer videos de las niñeras. Recuerdo el primer día que miré, puse Barcelona y salieron cuatro niñeras. Salía una chica, un perfil verificado con un video. Es una manera instantánea de crear reputación sin desarrollar ningún sistema. Cuando vi cinco minutos del video de ella habla confíe en ella como para dejarle cuidar a mi hijo. La reputación la puedes ir creando o aliándote a otros proyectos y adquieres reputación. Quizás hacer videos no es escalable pero es una manera de empezar cuando no tienes recursos y cuando los tengas ya diseñar un sistema".*

- En plataformas que explotan más la comunidad y aspectos más emocionales la reputación de los usuarios adquiere más importancia ya que no buscas un servicio, sino el servicio de una persona concreta y la experiencia que solo ese usuario ofrece.

ENTREVISTA CON SHARING ACADEMY

¿Podrías explicarme con qué idea nace la plataforma?

La plataforma nace con la idea de crear una comunidad de estudiantes que puedan crecer unos junto a otros pasándose ese conocimiento a través de clases particulares. Unas clases particulares que son específicas de las asignaturas de universidades. Estamos hablando no sólo de universidades, sino de lo que es el conocimiento específico que está en muchas áreas. Podríamos hablar por ejemplo de un pianista que sabe muy bien cómo se toca el piano y cómo se desarrolla la actividad. En nuestro caso son universidades; una persona que ha hecho una asignatura concreta, en una universidad concreta, tiene ese conocimiento específico que puede enseñar a otra persona para que ésta pueda aprobar y sacar buena nota. De la misma manera que la otra persona está aprendiendo, tu también estás aprendiendo, había un filósofo que decía; “aprendemos el 95% de lo que enseñamos”. Enseñar es el mejor método para aprender. En estas clases particulares hay riqueza por todos lados y lo que menos importa es el dinero.

¿Qué necesidad soluciona y a quién?

Nuestra plataforma soluciona la necesidad de conseguir un conocimiento para aprobar una asignatura para poder sacar un título y acceder al mundo laboral a los universitarios.

Además nosotros nos estamos convirtiendo en una especie de “prelinkedin”; cuando un estudiante llega al mundo laboral además de su título, no tiene nada o casi nada más. Nosotros queremos darle un valor añadido a su carrera con el servicio que preste a la plataforma. Todos aquellos profesores que hayan enseñado en Sharing Academy tendrán un diploma expedido por nosotros que les pondrán cuantas horas han dado clase y a cuantos alumnos, que valoración media han tenido y de que asignaturas son las que son mejores. Esto será como una pequeña foto de ese tiempo que han invertido en los demás y en ellos, esto después sirve para algo en el mundo laboral.

¿Cómo identificaste el público idóneo para vuestra plataforma?

Fue una vivencia personal. Yo había estudiando informática y multimedia en la Gilbernant (Autónoma) y mi socio Jordi estaba estudiando multimedia en la UOC. Jordi me pidió ayuda en programación porque a mi se me daba muy bien y le estuve enseñando durante unos días, pero no sirvió para nada porque mi programación era mucha más técnica que la que él necesitaba. La suya era mucho más enfocado hacia diseño. Al final no le sirvió y acabó buscando por su cuenta un compañero de un curso superior que le acabó echando una mano y entonces sí que le sirvió. A partir de ahí, de esa vivencia personal y esa necesidad, empezamos a pensar un poco que estaría

bien que existiera un sitio donde pudieras encontrar a un compañero que te echara una mano y nos dimos cuenta que no existía nada. Pensamos que podríamos hacerlo y empezamos como muchos negocio en este país con un “no hay huevos”.

El primer público fue en el cual detectamos que había una necesidad: los estudiantes de multimedia de la UOC. Era un supernicho e íbamos muy targetizados, a ver que pasaba. Vimos que realmente había una necesidad y que había interés y entonces poco a poco, nos dimos a conocer a través de amigos de amigos y la gente nos fue pidiendo que abriésemos a otras universidades; UPC, UAB...y fuimos abriendo poco a poco a medida que aparecía la necesidad.

¿Qué canales elegisteis para llegar a ése público? ¿Por qué éstos canales?

Al principio fue muy boca a boca, los estudiantes que habían sido compañeros de Jordi, a los conocidos que estaban haciendo dentro multimedia. Luego intentamos encontrar canales internos de la propia universidad como son los foros generales y así poco a poco nos dimos a conocer. Estos canales siempre eran muy directos, no nos servía la publicidad masiva porque era un mercado mayor. En nuestra mercado era todo casi personal. Algunos probaban la plataforma para ayudarnos a darnos a conocer y al final encontraban que les era útil.

¿Vuestro producto inicial cambió tras el primer lanzamiento de la plataforma? ¿En qué aspectos?

La primera prueba fue la “la beta que peta” porque tenia mucho errores. A partir de aquí fue sentarnos y mirar que es lo que vamos a necesitar para mejorar. Vimos que se necesitaba un chat y una gestión de calendario. Básicamente miramos aquellas especificaciones que nos hacían falta para llegar a un público mayor que era básicamente eso chat, calendario y tener un sistema de feedback de usuario: cómo canalizar todo el feedback de los usuarios. Por eso creamos un grupo de Facebook en la que todos los usuarios se iban apuntando y a través de allí íbamos canalizando todo el feedback y como lo vas encajando con lo que tu ya tenias pensando y lo vas validando.

¿Cuál es vuestra propuesta de valor actual? ¿Con qué idea nace y a quién se dirige?

Nuestra propuesta de valor es la transmisión del conocimiento específico. Nuestra frase es “Somos Sharing Academy la web de clases particulares entre universitarios, donde puedes compartir tu conocimiento y ganar un sueldo extra”. Que se dirige a los estudiantes universitarios de España, sobretudo a las grandes universidades que tienen más de 5.000 estudiantes.

¿Por qué canales hacéis llegar ésta propuesta a vuestro público objetivo? ¿Por qué éstos canales?

El canal que mejor funciona es Facebook. Los anuncios de Facebook van genial. Nosotros sabemos ya como crear las campañas, sabemos que mensajes inciden mejor y solo nos falta tener una gran cantidad de dinero para meter y crecer en usuarios. También utilizamos canales como Twitter, Instagram, mailing también (pero poco) porque los jóvenes utilizan cada vez menos el correo y más el whatsapp. Estamos utilizando métodos para enviar whatsapps y a través de partnerships con otras plataformas dirigidas a universitarios. Además usamos un sistema de embajadores que nos ayudan a entrar dentro de las universidades. El mundo universitarios dentro de cada facultad es muy distinto y conocer exactamente que lenguaje utilizar para cada facultad es muy difícil. La mejor manera es tener una persona dentro de cada facultad que sepa cual es este idioma, como hay que hablar y qué teclas hay que tocar por eso estamos creando esta red de embajadores.

¿Podríamos explicarme mejor este programa de embajadores?

Pues al principio vimos que usuarios de la plataforma eran más activos y tenían más ganas de hacer cosas y empezamos a hablar con ellos. Cuando empezamos a crecer detectamos contactos en el grupo de Facebook y también de las visitas personales en las universidades de gente que nos viene directamente con inquietudes. Empezamos a hablar con ellos hasta que decidimos aterrizar esa información de alguna manera y creamos el programa de embajadores. Estos embajadores nos ayudan a tener mayor penetración en la universidad, nosotros les facilitamos las herramientas (redes sociales, cartelería, flyers, les regalamos una camiseta,...). Tenemos una reunión con ellos cada quince días en la que se hace un repaso de cómo han ido las dos semanas y se buscan comparten ideas de cómo penetrar en las facultades; nos indican que actos hay y cómo podemos ir nosotros, que se ha hecho y que necesidades detectan nuestros embajadores. Los embajadores lo son por simpatía con nosotros. Al final, vamos evolucionando con ellos ya que no sabemos muy bien que pasa en cada facultad. Con ellos, probamos cosas como un mensaje de Facebook en un grupo, información en el tablón, hacer una clase abierta (donde nos presentamos como emprendedores y explicamos nuestra historia).

¿Es sorprendente que consigáis personas tan fidelizadas, pasa mucho, quienes son?

Pues incluso tenemos profesores que quieren dar clases gratis pero recomendamos a nuestros profesores que pongan un precio mínimo de un euro para que la gente valore vuestro tiempo. Y quieren hacer las clases gratis por altruismo.

¿Qué mensajes utilizáis para llegar a vuestro público?

Nuestro mercado es muy estacional, las épocas de parciales y finales se nota mucho la demanda. Pero en épocas de verano y navidad no hay demanda de clases. Nosotros aprovechamos estos valles para captar profes nuestro mensaje es “ahora que ya te has sacado la asignatura o ahora

que ya te has graduado, es el momento para que pongas ese conocimiento en práctica”. No es que destaquemos al máximo el hecho de ganar dinero siendo profe, ya que hay gente que se mueve por dinero y hay gente que se mueve por el interés de llegar algún lado. Depende de la gente que llegues es más universal el mensaje o no. Utilizamos los dos mensajes el de ganar dinero y el de sacar provecho a los estudios.

También tienes que tener en cuenta que al ser un mercado de dos lados siempre tienes que hacer dos campañas de marketing distintas, una para profesores y otra para estudiantes y el mensaje es distinto. En una es “necesitas ayuda, nosotros te la podemos dar” y el otro es “saca partido a tus estudios” y estos dos mensajes hay que llevarlos al público. Si te fijas la frase “exprime tus estudios” no solo resalta el dinero que vayan a ganar los profes sino también al otro lado más práctico de poner en acción sus conocimientos y enseñar. Es un mensaje ambiguo que te permite llegar de primera a los dos y luego ya canalizas a uno o a otro.

Hemos hecho muchas pruebas con muchas landings distintas y miramos como funciona. Al principio empezamos con una landing muy sencilla para que los usuarios dejaran su correo e hicimos Adwords (creo que metimos unos cincuenta euros). Pusimos seis mensajes distintos a ver cual funcionaba mejor. Cuando vimos el que más conversiones tuvo, a partir de allí empezamos a construir el primer mensaje de Sharing Academy. El que nos funciona mejor ahora es “exprime tus estudios”.

¿Qué importancia tiene en Sharing Academy la comunidad?

La comunidad lo es todo. Es el centro. Sin comunidad no existimos. Nacimos para ser una comunidad de estudiantes. Sin comunidad no existe plataforma.

¿Habláis con estos usuarios, es decir existe una conversa bidireccional constante con ellos? ¿Por qué canales lo hacéis?

Sí, normalmente usamos Facebook cuando es algo más abierto. Cuando es algo más cerrado usamos el correo es más personal o mensajería de Facebook. La conversación es diaria, cada día cruzamos llamadas, correos y whatsapp.

¿Quién se encarga de crear y monitorizar ésta conversación?

Esto lo hacemos nosotros ya que somos una startup y solo somos tres. David es muy bueno programando, además le encanta. A Jordi y a mi que nos gusta más hablar con la gente nos encargamos de ello encontrando huecos entre la pila de cosas que hay que hacer para hablar con la gente. Somos multitasking totalmente. Soy programador, community manager y diseñador, como un hombre orquesta.

¿Qué importancia tiene el WOM para captar nuevos usuarios? ¿Cómo se crea WOM en vuestra plataforma?

El boca a boca es lo que te hace crecer. La gente prueba y si le gusta habla de ti. Es realmente donde tendrás el usuario con más engagement. Un usuario nuevo tienes que hacer todo el proceso de que crea en ti. Un usuario que viene recomendado por otro, ya te ha hecho la mitad del trabajo.

Como se crea boca boca? La experiencia que tiene el usuario. Al final es un proceso de hablar con casi cada usuario y preguntar “que es lo que no te ha gustado”. Para acabar de quitar todo impedimento para el usuario. Hay mucha gente que un principio nos dijo, tenéis un calendario que no se entiende para nada. Y lo cambiamos con ellos, probando nuevas maneras preguntando que les parecía y en función de sus repuestas volviendo a cambiar si era necesario. Es hacer que el usuario crea en ti: trust. Y las formas depende de cada uno.

Hablando de vuestro site como canal de venta para captar usuarios, qué destacáis, a qué le dais más importancia?

Aun estamos aun probando cosas en nuestra web. Es muy importante que de un primer vistazo vean los beneficios. Tienes que dejar claro los beneficios, que haces y para que sirve. Si te fijas en nuestra web pone en grande “apruébalo todo” (para que sirve). ¿Y qué hacemos? ¿Cómo lo apruebas todo? con clases particulares entre universitarios.

Te puedo decir de todas las startups que he visto lo más difícil es saber comunicar lo que haces. Saber lo que haces y cómo y explicar que beneficios tiene tu producto. Cómo nosotros tenemos dos targets tenemos que tener dos bloques. Tiene que quedar muy claro en el momento que entran en site el mensaje y un camino muy marcado. La gente es vaga, le tienes que dar el camino, si se lo das lo sigue. Si tu tienes dos botones igual de grandes de la misma importancia la gente se lía. Si tu les das uno que es el importante, la gente al final acaba haciendo lo que quieres que haga.

Profes y alumnos tienen el mismo proceso de registro. Somos un mercado de iguales (P2P) y el mismo que hoy es profesor puede ser mañana alumnos y viceversa. Con lo cual el proceso de registro es para todos igual y una vez en la plataforma ya decides si buscas clases o das clases. Optimizar el proceso de registro es básico. Nosotros tenemos dos pasos de registro: tus datos y tu contraseña y segundo tus datos de universidad como te llamas, etc. Queremos saber quién eres. Antes teníamos un proceso tedioso de diversos pasos. Cuando lo vas reduciendo y simplificando (que no es nada fácil simplificar, es muy complicado) la gente lo va entendiendo mejor y mejor funciona el boca a boca. Existen plataformas tipo Wallapop que no tardas nada en hacer el registro, tres segundos.

¿Qué significa para vuestra plataforma confianza?

La confianza es como llegamos a la gente. La comunidad es el centro y a la comunidad se llega con confianza. Verificamos que la gente es quien dice ser, un perfil real.

Capas que otorga la plataforma:

1. Datos personales: verificamos que las personas sean quien dicen ser desde nuestras oficinas
2. Datos académicos e identidad: verificamos también a través del correo universitario que realmente ha estudiado en la universidad y es quien dice ser. En un correo universitario la identidad ya viene verificada por la universidad.
3. Expediente académico: el grado que estudian y todas las asignaturas que hay. Las asignaturas que aparecen en Sharing Academy, sin el expediente validado, no podemos asegurar que las puedes dar. Si tienes convalidada con un cuatro no eres la persona más idónea para enseñar esa asignatura. Esto lo verificamos offline. Pasamos el certificado por un programa que nos indica si esta falsificado y luego comprobamos asignaturas.

Capas que otorga la comunidad.

4. Comentarios de amigos: cuando entras en Sharing Academy tienes tu perfil vacío. No has dado clases y nadie te conoce. Hay un primer canal que son las referencias, amigos tuyos que ya han hecho clase contigo y te conocen pueden dejar mensajes: “Juan ha ido a clase conmigo se le da muy bien matemáticas y es muy buen enseñando”. Esto no te convierte automáticamente en buen profesor pero es mejor que no tener nada. Empiezas a crear tu red de confianza.
5. Ratings de servicio: una vez finalizada la transacción profes y alumnos valoran la experiencia en seis puntos.

Al final son cinco capas de confianza. Con todas estas capas generamos confianza.

¿Qué significa para vuestra plataforma la reputación de los usuarios, en aspectos relacionado con los usuarios: cómo afecta al funcionamiento de las transacciones, qué aspectos potenciáis más para crear un clima de confianza?

Hemos tenido un par de cosas donde hemos intervenido. El problema es que cuando tienes valoraciones y eres relevante (apareces arriba en los resultados). Estas personas llegó un punto que tenían tantas peticiones de alumnos que no podían asumirlas. Nos pedían que durante un tiempo les quitáramos de los resultados porque no podían acoger a más alumnos. En el momento que detectamos que la persona está saturada, desactivamos su perfil durante los días que necesite el usuario. Estamos pensando que en un futuro se pueda tener un mayor control de esto: el

usuario tiene opción de decidir si quiere coger hasta cinco alumnos. En ese momento su perfil desaparece de la búsqueda y los resultados. Es la diferencia que tiene por ejemplo con Airbnb. Al final dices, sé seguro que no estoy esa semana y pones que esa semana no estarás. Aquí no es dejar de estar una semana, es de aquí hasta no se cuándo, no estoy disponible y se quita disponibilidad.

ENTREVISTA CON LETMESPACE

¿Podrías explicarme con qué idea nace la plataforma?

Como ves yo soy Francés y mi socio también. Los dos hemos trabajado mucho fuera. Yo soy del sur de Francia, he hecho prácticas en París y he estado de erasmus en Holanda. En ese tiempo llevar mis cosas arriba y abajo era pesado. Es un poco la historia de mi vida. Hasta hace pocos años tenía mis cosas en casa de mis padres y de mi novia e iba mirando ofertas en sitios tradicionales de almacenamiento. Siempre me parecía súper caro, no tenía coche y pensaba “lo ideal sería que mi vecino que tiene un trastero y no lo utiliza me lo pudiera alquilar por un precio más barato de que lo puedes encontrar en un BlueSpace”. Además siempre he hecho mucho deporte como sky y tenis y llevarte todo este material en aviones y demás era muy pesado de transportar y almacenar.

Por ahora ofrecemos almacenes solo en España. Con la misma lógica hemos visto que primero montamos esta comunidad y esta oferta de espacios, haciendo las adaptaciones pertinentes al país. Al final, lo que funciona es España no es lo mismo en Francia o UK. Una vez que tenemos este mercado controlado y el perfil, podremos pensar en otros países.

¿Qué necesidad soluciona y a quién?

Este servicio es para mucha gente. Podemos hablar desde la persona que está estudiando y se va dos meses de Aupair o Erasmus hasta una persona mayor que se va a jubilar y se muda a un sitio más pequeño, dejando la casa familiar. La dificultad de nuestro negocio es que no tenemos un target definido tipo “mujer y hombre 25-35” sino que básicamente la necesidad de almacenamiento toca a mucha gente: apasionados de muebles, deportistas... los targets son muy amplios.

¿Cómo identificaste cuál era el público idóneo para vuestra plataforma?

Primero probamos el concepto con un estudio de mercado cuantitativo para estudiar el sector potencial. Este análisis era nivel europeo con foco a España y Cataluña. Esta fase era pre-lanzamiento. Probamos el concepto con una mini encuesta con gente de un target early adopter (25-35 años con conocimiento digitales). Fue un pitch¹³⁶ del concepto para ver realmente las necesidades. En cuanto al precio si han utilizado las opciones tradicionales para tener todos estos insights. Aun no había plataforma ni empresa. Casi la beta la empezamos con nuestro propio dinero.

Después de este estudio lanzamos la beta donde también desarrollamos nuestra marca y nuestro producto. Estuvimos unos meses de fase piloto “*proof of concept*” para ver como funcionaba la

¹³⁶ Contar tu idea a otro en un espacio y tiempo definidos. <http://www.innovacion.cl/columna/que-es-y-como-preparar-un-pitch/>

plataforma. La plataforma era completamente funcional y no tenia todos los servicios. En esta fase primero tratamos de conseguir espacios y después usuarios. Lanzamos un producto beta con poco trafico pero suficiente para ver como funcionaba. Una vez tuvimos feedback, corregimos los problemas y ampliamos las funcionalidades para lanzar la plataforma. Este piloto lo lanzamos en Barcelona y Cataluña con poca inversión y cuando tuvimos más inversión aumentamos la comunicación y las acciones de marketing ampliamos a nivel nacional. Luego lanzamos una plataforma ya con todas las funcionalidades.

¿Qué canales elegisteis para llegar a ese público? ¿Por qué estos canales?

Se utilizaron redes Sociales, boca a boca (WOM) y en definitiva, todos los canales virales que nos podían ayudar. También participamos en eventos como eshow y todo lo relacionado con el Sharing Economy. En definitiva todos los eventos donde tenia sentido dar a conocer la idea y el concepto. Durante este tiempo seguimos trabajando el pitch y tuvimos muchas nuevas ideas compartiendo la idea y el concepto con los demás. En Facebook creamos una fanpage y buscamos grupo de interés. Por ejemplo, existe un grupo de franceses en Barcelona que tienen necesidades como “tengo mi mudanza, aun estoy buscando mi piso y no se que hacer con mi mudanza” éstos pueden buscar un centro de selfstorage o nuestra página y también en grupos de alquiler. En este punto uno de nuestros targets fueron los expatriados, que son gente que se muda y puede ser que tenga una parte de su vida en su país anterior y tienen esa necesidad de tener un espacio.

¿Vuestro producto inicial cambió tras el primer lanzamiento de la plataforma? Si lo hizo, ¿en qué aspectos?, ¿Por qué?

La publicación de los espacios. La beta era un formulario y ahora tenemos un proceso con pasos muy marcados y fotos. También mejoramos el diseño y la forma de facturar. Pasamos de una páginas con preguntas, a un proceso muy intuitivo donde se rellenan cuatro casillas y puede durar unos dos minutos. Detectábamos que se querían registrar espacios pero se quedaban a medio colgar. También con una estrategias de marketing, un mensaje que dice algo así como “hemos visto que tienes un espacio que no está publicado al 100% te vamos a ayudar”.

¿Cuál es vuestra propuesta de valor actual?

Durante la beta nuestra propuesta de valor iba a los anfitriones. En Barcelona hay muchos espacios sin utilizar, así pues nuestra propuesta iba dirigida a sacar provecho de estos espacios, compartir gastos con los vecinos y dar una nueva vida a los espacios antiguos. Antes de comunicarnos con los inquilinos, comunicamos con los anfitriones. Una vez adquirido un numero suficiente de espacios nos interesaba saber como la gente utiliza la plataforma, con un perfil inquilino, para ver los bloqueos y las funcionalidades. A nivel micro jugamos con los dos targets para ver las interacciones. En ese momento la plataforma no estaba monetizada, era libre y se

podían intercambiar el dinero en mano. Era bastante libre. La base de la oferta y la propuesta de valor era: publico el espacio y extraigo un valor y por otro, mediante la geolocalización encuentro un espacio cerca de mi a buen precio.

¿Por qué canales hacéis llegar a vuestro público ésta idea? y, ¿Por qué son estos los canales más adecuados?

Con los inquilinos utilizamos los canales online: SEM y SEO. Por la parte del anfitrión se usa más una estrategia multicanal. La lógica de buscar un lugar de almacenamiento es básica, abro google busco el tipo de espacio y la ubicación. Por otra parte en el lado de los anfitriones el mercado no está maduro, y tenemos que educar a los usuarios para mostrarles que hay un seguro, tienes una identidad, no vas a tener impagos porque es la plataforma que te paga no el inquilino. Todo este trabajo se hace con prensa escrito y online y mucho branding y notoriedad. Lo bueno es que hay marca como Blablacar y Airbnb que hayan a hacer la economía colaborativa más conocida. Además el tema de Airbnb ayuda a la digitalización. Así pues trabajamos en una forma multicanal marketing, grupos de interés, colaboraciones. Las colaboraciones son por ejemplo con personas que publican su espacio en segundo mano le ofrecemos también de publicarlo en LetMeSpace con unas ventajas. También inmobiliarias y todas las personas que puedan tener un portafolio con inmuebles y detrás de estos inmuebles posibles usuarios para nosotros.

¿Qué significa (qué importancia tiene) en vuestra plataforma la comunidad de usuarios?

Al inicio la comunidad era clave porque todavía la plataforma era una herramienta menos profesional que ahora. También la idea surgió con la visión personal de comunidad y de servicio enmarcado en la economía colaborativa. A pesar de ello, lo que vemos ahora es que la evaluación de cada usuario de lo que es comunidad y lo que es economía colaborativa viene detrás de unos elementos que son el value-for-money y la proximidad. Si que es verdad que esta plataforma incluye reutilización y sostenibilidad pero al final la gente participa porque es más barato, más que por ser parte de una gran comunidad.

A pesar de ello, tratamos de crear un ecosistema. Por ejemplo, un anfitrión que hace cosas buenas y tiene visibilidad, nosotros a nivel de empresa tratamos de felicitar dentro de la plataforma a estos usuarios. Este tipo de usuario es muy importante para la comunidad y son los mejores embajadores de marca así que intentamos premiarlos. Luego por la parte de inquilinos también han surgido historias muy interesantes de gente que se ha reencontrado a través de LetMeSpace. Nosotros trabajamos la comunidad más a nivel de anfitriones.

¿Cómo identificáis las necesidades de los usuarios?

A través de sus búsquedas, ya que tenemos filtros. También a través del contacto de Whatsapp que tenemos en la web que funciona muy bien. Una vez que sabemos dónde está y el tamaño del espacio sabemos casi el 80% de las necesidades de los usuarios. También a través del volumen de búsqueda por dirección podemos saber donde es necesaria la captación de espacios.

¿Cómo se gestiona la comunidad?

Básicamente tenemos personas y nos vamos pasando las cuentas. Intentamos que sea el día que sea, contestar en el mínimo de tiempo posible. Nos hablan y nosotros casi instantáneamente contestamos a cualquier duda. La idea es más de ayudarles a realizar transacciones dentro de la plataforma.

¿Qué importancia tiene el WOM para captar nuevos usuarios? ¿Cómo se crea WOM en vuestra plataforma?

Tiene una gran importancia. Nosotros estamos montando este programa de embajadores para que los anfitriones compartan sus buenas prácticas. También los valoramos con mini entrevistas que tiene un buen impacto. A nivel de startup hay un problema de escalabilidad y este canal tampoco es muy escalable.

Identificamos los buenos anfitriones y miramos qué hacen si es porqué contestan más o por las fotos. Les animamos a invitar a sus amigos y les hacemos una pequeña entrevista para saber como es una persona que tiene una buena tasa de alquiler. Identificamos a este nicho y comunicamos la historia de esta persona para que otras personas lo hagan. Esto lo hacemos por correo o por teléfono. Hacemos una serie de preguntas y les pedimos autorización para usar esta información en Newsletters. También damos descuentos por si conocen a algunas personas que tengan el mismo perfil que ellos, si invitan a sus amigos se les da ventajas dentro de nuestra plataforma. En este caso son personas que están ya en la plataforma, por ejemplo los que están desde hace año (desde la beta) que no tuvieron miedo de publicar su espacio, les invitamos a nuestros eventos para que se identifiquen con la marca. También damos descuentos para que públicos de otras empresas prueben el servicio, unas serie de ventajas para captar usuarios.

Hablando de vuestro site como canal de venta para captar usuarios, qué destacáis, a qué le daís más importancia, etc?

La conversión de usuarios y los call to action. Básicamente si miras la web hay dos cosas que se ven mucho que son las que necesitamos: que la gente busque espacios y que la gente publique.

¿Qué significa para vuestra plataforma confianza?

Para nosotros la confianza significa mucho, muchos de nuestros clientes siempre tienen preguntas relacionado con el almacenamiento: ¿Qué van a almacenar?, ¿Qué pasa si no pagan?, ¿Qué pasa

con mis objetos si ocurre algo en el almacén?. Para crear confianza utilizamos nuestra marca, nuestro seguro con FIATC y en este momento también la atención al cliente. Del mismo modo que podría pasar en BlueSpace, puede inundarse el almacén, en estos casos los propietarios saben con quien hablar (nosotros). Somos la seguridad de que se va a solucionar, esto da confianza. Hay algo que pasa en muchas plataformas y da miedo y es que haces si el propietario y el inquilino alquilan un mes y los siguientes pasan fuera de la plataforma. Son cosas que pasan pero hay bastantes que intentan pasar por la plataforma. Pasan por la plataforma para solucionar según que cosas, “habla con Alejandro o habla con Etienne...” para impagos o para detalles. Gracias a nuestras conversaciones con usuarios y con nuestro programa embajadores sabemos que ese es un insight importante que nos ayuda a hacer crecer nuestra comunidad, y que también de minimizar el uso fuera de la plataforma. El hecho de que estemos nosotros detrás gestionando todo el servicio lo valoran más que una comisión.

¿Qué significa para vuestra plataforma la reputación de los usuarios, en aspectos relacionado con los usuarios: cómo afecta al funcionamiento de las transacciones, qué aspectos potenciáis más para crear un clima de confianza?

En la plataforma nos hemos dado cuenta de que, por ejemplo, dos espacios pueden ser idénticos en características, el primero ser más caro y tener una buena descripción y buenas *reviews* (este anfitrión va a cuidar bien de tus cosas) tiene una tasa de alquiler más alta que un espacio igual, incluso a precio inferior, que no tiene buenos comentarios. Por ejemplo en Airbnb miras mucho las fotografías, es lo que importa y hasta tienen personas para hacer fotos. Pero nosotros somos trasteros, las fotografías no importan tanto. Importa más saber que tienes una puerta o que es a pie de calle más que quince fotos de un trastero. Las fotos tienen que estar bien, pero la gente no va dormir allí, no se lo miran tanto. Lo que quieren es saber, por ejemplo, es que en el espacio puedan entrar tres bicis y una nevera.

ENTREVISTA CON SOCIAL CAR

Número de usuarios (activos) y transacciones mensuales

Puedo decir los usuarios: 70.000 – 75.000 en toda España, tanto península como islas Ceuta y Melilla, pero no las transacciones mensuales. Tengo algunos datos que también te podrían interesar: el 20% de usuarios son turistas, porque SocialCar nació con el objetivo de local a local. Los mismo usuarios han ido adaptándose a nuevas oportunidades del servicio como son los turistas que vienen España y alquilan sus coches además de entre particulares de su zona, a turistas para su uso particular durante su época de vacaciones. En cuanto a transacciones (te estoy dando datos publicados) la media de alquilar era de tres días al principio pero ahora está aumentando muchísimo. Cada vez más conductores alquilan por periodos más largos de tiempo: una semana, dos semanas, incluso hay casos de meses.

¿Cuál es vuestra competencia directa? ¿Qué os diferencia de ella?

Nosotros nacimos en 2011 y no había nadie en este mercado, de hecho nacimos a la par que a nivel internacional el resto de plataformas que ofrecen este servicio (menos Australia que fue la primera y el Reino Unido que fueron los segundos). El resto en EEUU y Europa nacimos todos a la vez (al menos desarrollamos la plataforma a la vez). Unos publicaron antes y otros después, pero estamos todos casi a la par. En España no había nadie hasta que este verano pasado (2015) surgieron varias plataforma. En 2015 llegó *Drivy*¹³⁷ que es una plataforma que hasta el momento lo está haciendo muy bien y fue creciendo viendo que el negocio prosperaba pues decidió abrir mercado en Alemania y España. Y luego también existe *Amovens* que es una plataforma de *carpooling*¹³⁸ que fue comprada por una división o una startup danesa (creo) y han diversificado el negocio cubriendo también la nueva línea de alquileres entre particulares¹³⁹. Pero parece ser que su crecimiento no va tan rápido como podría ser el de *Drivy* (que aun y así nos va muy por detrás). Hay otra que es *Drivejoy* que nació en septiembre del año pasado (2015), pero esta está muy por detrás. Si pensamos que por un lado, *Amovens* contaba ya con la plataforma de *carpooling* cuando entró en el mercado (que quieras o no ya son usuarios que es más fácil que se conviertan) y es mejor que empezar de cero. Por otro lado, *Drivy* contaba con bastante millones para poder

¹³⁷ Fundada en Francia en el 2010, actúa también en Alemania (2014) y desde el año pasado en España (2015). Tiene 700.000 usuarios (datos de 2015) y ha adquirido a algunos de sus competidores galos (Buzzcar y Livop) y a la startup alemana Autonetzer. Extraído de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6982036/09/15/Drivy-capta-100-vehiculos-de-particulares-para-su-plataforma-de-alquiler.html#.Kku8I5xYgNcq8QI>

¹³⁸ Práctica en consiste en compartir automóvil

¹³⁹ En 2015 *Amovens* (compañía de *carpooling* española, competidora de Blablacar en España) fue comprada por GoMore (Copenhague) competidora de Blablacar a nivel Europeo, para entrar en el mercado español y también diversificar su negocio hacia servicio de alquiler de coches P2P en España. Extraído de: <http://novobrief.com/spanish-car-sharing-platform-amovens-acquired-by-gomore/>

invertir (por la ronda de financiación que habían levantado hacia no mucho en Francia). Esto deja a *Drivejoy*¹⁴⁰ con un crecimiento más lento, no tiene ninguna base en ningún otro país, esta yendo a países a la vez pero poco a poco.

Aunque tengamos competencia notamos que al final después de una trayectoria de cinco años vamos muy por delante de todo el resto obviamente en cuanto a número y también en cuanto a servicio. ¿Por qué? Con nosotros todo alquiler implica un IVA, informamos del tema retenciones y del tema fiscal súper detalladamente y elaboramos facturas. Bueno no elaboramos las facturas, pero ayudamos a poder emitir las facturas diciéndoles cómo o elaborándola por ellos (por los propietarios y por los conductores). Otras plataformas no cumplen obligaciones mínimas que hay en este país por ejemplo. En este caso, nosotros somos muy serios, es importante al menos para SocialCar cumplir siempre con todas las regularidades. Aunque no está regulada la actividad en concreto, al menos cumplir con todas las regulaciones que si que te indican como gestionar el transporte terrestre, que al final es lo que somos.

¿Cuáles crees que son los componentes más importantes para capturar y retener a los *peers*?

Bueno, nos encontramos primero en un *marketplace*, entonces aquí contamos con dos tipologías de usuarios el oferente y el demandante. Aquel que ofrece el vehículo en alquiler y aquel que quiere un vehículo y alquila el de otra persona. Entonces al propietario obviamente se le retiene ofreciéndole alquileres, consiguiendo que otros conductores alquilen su coche y obteniendo una rentabilidad de su vehículo que es el objetivo por el cual probablemente se ha registrado en SocialCar, y al conductor ofreciéndole el máximo número de vehículos diferentes y de diferentes tipologías y precios y en el máximo de poblaciones posibles a fin de cubrir sus necesidades de transporte siempre que las tenga. Es decir, cuidando mucho la demanda y la oferta.

¿Cómo es el perfil de vuestros *peers*? Por separado productor y consumidor.

Inicialmente podría ser una persona de unos 30-35 años en su mayoría son barones pero en un 60-40 con las mujeres (quiero decir no un 80-20). Con un nivel socio-económico y cultural incluso medio alto. Al final los *early adopters* que son aquellas primeras personas que se atreven a probar un servicio o una plataforma de estas características suelen ser personas más atrevidas y normalmente las personas más atrevidas y confiadas son las que también tienen más formación por defecto. A pesar de ello, actualmente cada vez estamos ampliando los laterales de la pirámide y del abanico de servicios que estábamos cubriendo. Cada vez tenemos chicos y chicas más jóvenes y personas más mayores. Las personas mayores no dominan internet o no dominan las

¹⁴⁰ Lanzada a la vez en el Reino Unido, España y Alemania en Junio de 2015. Datos extraídos de: https://www.facebook.com/UKDriveJoy/info/?tab=page_info

tecnologías pero buscan los recursos necesarios para poder sobrellevar ese desconocimiento. Los jóvenes los cuales no sabían que existíamos (o pensaban que seríamos como un alquiler de coches). Tienen un servicio en SocialCar que les permite alquilar un vehículo (con un año de antigüedad en el carnet de conducir) y además no tiene un sobre coste ser joven (en la mayoría de empresas de alquiler si que lo tienen). Son ventajas importantes para que los jóvenes también, cada vez más, se atreven más a alquilar y porque no se pueden asumir el coste de comprar un vehículo. SocialCar es una solución muy asequible para cubrir sus necesidades de transporte.

Cuál es la propuesta de valor de Social Car? (follow-up)

Encuentra tu coche ideal en la zona ideal. En el sentido que tenemos una gama de coches muy amplia que va desde coches de lujo hasta coches más sencillos pasando por vintage u otros estilos y que además está cerca de ti, por lo que nuestra propuesta se basa en esto mismo, oferta y proximidad. Nuestra propuesta también incluye los beneficios de nuestra plataforma como la comunidad, el seguido, la movilidad inteligente... pero resumido en una línea, la propuesta es encuentro tu coche ideal en la zona ideal.

¿Cómo defines el ecosistema creado por la plataforma? ¿Cómo se ha llegado a crear ese ecosistema (por ejemplo hay plataformas que empezaron como un blog)?

Cuando nosotros nacimos implementamos este servicio cuando no existía nada similar y tampoco se había oído hablar nunca del tema. Si que existía el alquiler de coches “piratas” en algunos lugares, en sitios de playa y en las islas sobre todo, pero no había un servicio oficial y reconocido. Nacimos un poco en medio del desierto, a ver qué iba a pasar. Es un servicio más que al principio era extraño y la gente comentaba “nadie le va a dejar su coche a nadie” pero cada vez vemos como se observa y se comenta como si fuera un servicio más tan normal, de uso de un vehículo para uso privado y de fácil acceso a través de internet como tantos otros servicios como por ejemplo Airbnb que hace cinco años era “qué raro” y ahora es lo más normal del mundo alquilar un apartamento en Airbnb para las vacaciones. Desde el principio fue una plataforma con todos los servicios, si que obviamente vamos incorporando mejoras, vamos descubriendo que se necesita y que nos demanda los usuarios, satisfaciendo sus necesidades en función de lo que va surgiendo. Pero ha sido desde siempre una plataforma. Una plataforma que cada vez tiene más herramientas.

¿Qué importancia tiene para Social Car la comunidad? (follow-up)

Es importante en el sentido que promovemos una movilidad inteligente, el factor sostenible es uno de los factores esenciales para las plataformas de consumo colaborativo y nosotros los promovemos mucho, pero por otro lado, nuestra comunicación se centra más en ofrecer la propuesta que te he comentado antes, tu coche ideal en la zona ideal. Igualmente, cuando se da el

caso, introducimos en nuestra comunicación estos valores, aunque principalmente sea lo anterior, es muy importante también hablar de esto.

¿Cómo describirías los primeros meses de vida de la plataforma?

En los primeros meses de la plataforma nos basamos en el registro de usuarios y luego ya en el servicio. En ese momento si que fue predicar en el desierto porque teníamos que educar sobre sobre un servicio desconocido y teníamos que luchar con tópicos sobre el uso de los vehículos. Al principio fue un poco más complejo. Tienes que moverte mucho y educar muchísimos pero bueno poco a poco se va normalizando y la gente va conociendo más tu oferta. En este caso los medios de comunicación fueron los que nos ayudaron muchísimo y las redes sociales.

A través de qué canales (y cómo) se capturaron a los primeros usuarios?

Ej., publicidad offline / online, publicity, marketing directo, SEO / SEM,... Nuestro objetivo era pues dar a conocer el servicio y registros. Y los canales redes sociales, eventos, medios de comunicación. Además, es que no tienes tanto dinero para invertir, entonces tienes que optimizar cualquier recurso al máximo posible.

En una fase de inicio de la plataforma:

¿Quién se preocupaba por administrar la comunidad y cómo?

Yo misma. Era Community Manager en un principio podríamos decir, o la persona que se encarga de todo el tema de comunicación. La relación con el cliente, el departamento de atención al usuario. Saber muy bien lo que se le dice, lo que no se le dice, como se dicen las cosas. Con un tono muy amable muy cercano, informal y próximo. Mucha resolución de incógnitas, de consultas, hay mucho desconocimientos, es normal que te hagan preguntas que para ti pueden ser básicas y elementales pero porque tu ya llevas una trayectoria. Tienes que tener siempre la respuesta adecuada y en el momento que lo necesite el usuario (es muy importante) y también para ayudar a la tranquilidad y la confianza dentro de la plataforma. Si das una muy buena atención al usuario acabas consiguiendo una viralidad en la difusión del servicio que es lo mejor publicidad posible. De hecho un porcentaje muy elevado de usuarios los primeros años de vida, fue gracias a la recomendación amigos de amigos y familiares. Una respuesta detallada, precisa y buena es muy importante.

¿Qué aspectos del site se destacaron más? ¿Destacarías algún cambio relevante o clave que ayudó a crecer a la plataforma?

A principio había mucho crecimiento debido a los medios de comunicación, no es exponencial y con gran volumen porque tiene la capacidad que tiene. Posteriormente cuando vas teniendo

recursos económicos va invirtiendo más en publicidad y gracias a eso vas creciendo más en volumen. La plataforma fue evolucionando pero no con grandes cambios. Ha sido este último año (a finales del año pasado con cinco años de trayectoria) que hemos lanzado la última plataforma con una imagen y un sistema totalmente distintos. La plataforma ha ido evolucionando a lo largo del año en función de las necesidades que iban surgiendo poquito a poquito igualmente. El gran cambio ha sido este año, que aun estamos en ello de hecho. Obviamente intentas optimizar la conversión y mejorar en cuanto a usabilidad.

¿De qué manera y a través de que canales (marketing directo, medios, eventos, etc.,) conseguís aumentar vuestro número de usuarios actualmente?

Online (a través de la plataforma) y medios de comunicación y eventos. Medios tradicionales en general...

¿Qué importancia tiene el boca a boca para captar nuevos usuarios? (follow-up)

El boca a boca es vital para hacer entender el concepto. Al final es una idea relativamente en la que, aunque llevemos ya seis años trabajando, aún hay gente a la que hay que introducirle el concepto. Entonces, a través del boca a boca conseguimos usuarios que ya están educados y entienden la idea.

¿Quién determina las estrategias y acciones que deben llevarse a cabo (responsable)? ¿Existe alguna figura que vele exclusivamente por las necesidades de los usuarios? Ej. Una figura que se encargue de revisar los comentarios para introducir mejoras que puedan cubrir mejor las necesidades de los usuarios?

Alexandra (entrevistada) ha sido la encargada de la atención al usuario desde el principio, cuenta cómo ha sido su cargo a lo largo de éstos cinco años: como encargada de comunicación el equipo y las necesidades comunicativas han ido creciendo pero no he tenido cada vez más faena, si no más bien al revés. Al principio cuando emprendes una iniciativa como la nuestra que se basa en parte en capital privado empiezas con un equipo súper pequeño. El equipo es multidisciplinar 100% yo hacía de todo: atención al usuario, gestionar los medios de comunicación cuando tocaba, la publicidad, el marketing, las rr.ss., todo. En un equipo de cuatro personas yo me encargaba de todo esta parte, otro de la parte más operacional, otro de la contabilidad. Yo hacía antes muchísimas cosas que podría representar varios departamentos ahora. Conforme va creciendo la empresa somos un equipo de más personas. Tenemos un equipo de desarrolladores muy amplio, un equipo de gestión de reservas mucho mayor (tres personas), y ahora se empiezan a distribuir las tareas. Dentro de la misma tarea de atención al usuario: existe atención al usuario y gestión de reservas (por separado) y se dividen la faena, mientras antes el mismo lo hacía todo. Con el

tiempo el equipo se va especializando más en unas tareas en concreto, que no un multitasking. Pero bueno ser multitasking es la característica principal de un equipo emprendedor. Es importante en un equipo que emprende una iniciativa nueva que las personas que lo forman sean personas capaces de desenvolverse en múltiples tareas y bajo presión. Bajo presión porque trabajas en tiempo real y con desconocimiento de futuro y nunca sabes cuando va a suceder algo que lo cambio todo.

¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con la captura y retención de los usuarios? Ej: es una decisión del CEO o de toda la empresa como grupo, existe algún cargo específico de carácter más estratégico y centrado en los usuarios, uso de datos extraídos de la plataforma, ayuda externa?

En las decisiones relacionadas con la comunidad tenemos que pensar que para nosotros la comunidad es el negocio (un marketplace). En nuestra empresa cualquier persona puede aportar su propuesta de mejora que considere pero obviamente es dirección es quien acaba tomando la decisión de lo que realmente va a ser relevante para el negocio. También los usuario, juegan un papel muy importante, ellos mismos mucha veces nos envían un mail o por las redes sociales nos proponen sus mejoras o nos critican lo que no les parece bien o lo que sea. Todo ello se traslada a dirección y dirección acaba tomando la decisión.

¿Existen herramientas para facilitar el aprendizaje y la innovación entre lo usuarios? Ej. Una comunidad con los usuarios productores donde puedan conversar y compartir sus experiencias para mejorar.

Hoy justo hemos difundido nuestras comunidad de usuarios (ya estaba creada pero no difundida todavía) y la hemos difundido entre los propietario sobretodo porque entre conductores no tiene mucho sentido. Entre los propietarios si que tiene sentido y parece que desde que la he publicado no paran de añadirse nuevos miembros y ya están continuamente colaborando. ¡Parece ser que va a ser un éxito!. Obviamente es una comunidad con todo tipo de personas, pensamiento y educación por lo tanto va a ser un poco complejo en algún momento, pero bueno eso ya la tenemos asumido.

En qué consiste su comunidad de propietarios (grupo) de Facebook? Con qué idea nace? Que objetivos tiene? Para que sirve a sus usuario y para qué sirve a la plataforma? (follow-up)

El grupo nace tras identificar que existían ciertos problemas de comunicación donde algunos propietarios nos comentaban que no recibían suficiente información y que se hacían cambios de los que no estaban informados. El problema es que algunos no leen, o no les acaban de llegar las newsletters. En ese momento decidimos crear un canal más bidireccional donde poder hablar con

ellos.

Por el momento no tenemos un gran número de propietarios en el grupo, lógicamente se han apuntado aquellos más comprometidos con la plataforma o más interesados en alquilar su coche y potenciarlo. Pero poco a poco vamos ganando usuarios y vamos generando conversación.

¿Se incentivan y remarcan los buenos comportamientos como ejemplos? ¿Cómo?

Algún propietario se le posiciona mejor en los ratios de búsqueda para que obviamente no salgan los que nunca aceptan o los que no tienen tantas valoraciones positivas. A los conductores pues a un conductor que repite y que da un uso muy bueno de los vehículos se le tendrá más en consideración en el que caso que haga cualquier tipo de reclamación o consulta que una persona que no. Bueno realmente si una persona no tiene un buen comportamiento se le expulsa de la plataforma se les niega acceso de nuevo al servicio, lo les interesa nadie que pueda envenenar la relación propietario-conductor.

¿Habéis identificado alguna vez (y cómo) problemas en el emparejamiento de la oferta y la demanda? ¿Cómo se soluciona? Ej. *Uber baja los precios por carrera cuando la demanda sube para estimular que más conductores (demanda) ofrezcan servicios y así equilibrar oferta y demanda.*

La verdad es que por el momento no, si que es verdad que en temporada alta obviamente como son particulares hay menos coches y a la vez hay mas demanda, entonces ahí es un poco más complejo porque todos tienen más necesidad de vehículos. Esto lo solucionamos bloqueando los coches que no van a estar ocupados porque el propietario nos lo comenta y así no van a estar en oferta, de esta manera nos evitamos las cancelaciones y las solicitudes que no van a dar un servicio satisfactorio. Si que intentamos tener lo más en cuenta posible este tipo de juegos.

¿Habéis encontrado algún escenario controvertido en las dinámicas entre *peers* donde hayáis tenido que actuar? ¿Cómo se resolvió? Ej. *Un usuario demasiado exitosas que tapaba a los demás usuarios, malos comportamientos, etc.*

Como hay relaciones entre personas al final (P2P) cada uno es de “su padre, su madre, de su casa y su educación) entonces hay gente que tiene una opinión y otra que lo ve de otra manera y puede haber disconformidades en el nivel de limpieza, etc (datos que no son objetivos) por ejemplo con los kilómetros no hay discusión, pero si está limpio o sucio es subjetivo porque para uno puede ser limpiísimo y para otro puede ser sucísimo. Ahí es donde entra en juego que nosotros podamos ayudar y hacer un poco de jueces entre las dos partes y esto es una de las principales razones (en mi opinión) por las que existen una plataforma que pueda intermediar en la relación entre las dos

partes en el sentido que nosotros ofrecemos las herramientas como la plataforma tecnológica, como el seguro que es otra herramienta a la que no podría tener acceso un particular, pero también además les ayudamos a resolver cualquier incidencia o conflictos en los cuales las partes no encuentren un acuerdo.

¿Qué factores en la web crees que ayudan a que un usuario decida participar en la plataforma?

El factor confianza. Al principio contábamos con compañías de seguros más importantes a nivel internacional y ahora contamos con AXA, eso está claro que es un factor. También todos los comentarios de los usuarios que van apareciendo en los vehículos son súper importantes ya que nos damos cuenta que los vehículos que aun no tiene comentarios porque todavía no ha alquilado también le cuesta más salir. Más comentario son más alquileres. Los ratings son muy importantes en un marketplace, lo que primero hay que conseguir son los primeros ratings que es lo complicado.

(Follow-up)

Yo creo que básicamente es la usabilidad, que esté todo como el usuario quiere. Si hablamos más en profundidad pues por ejemplo debe aparecer todo aquello que puede ser importante para el usuario, por ejemplo en nuestra home hablamos de nuestro seguro porque consideramos que es clave, ya de esto que comentamos en la home los mandamos a una landing con más información. Además comentamos los beneficios extras que ofrecemos nosotros como es la entrega a domicilio o la recogida en el local que son cosas que ofrecemos nosotros y no ofrecen los *rent-a-car* tradicionales. También incluimos algunos coches de ejemplo, intentamos mostrar nuestra gama amplia de coches para demostrar o apoyar la propuesta de valor que comunicamos en el buscador “encuentra tu coche ideal”.

¿Existe algún hábito que retenga al usuario en la plataforma? ¿Es ese hábito una ventaja competitiva frente a los competidores directos? Ej. *Els news feed de Facebook retiene a sus usuarios dentro de su comunidad ofreciendo información diaria sobre su red de amigos.*

Yo creo que principalmente es nuestro servicio de atención a los usuarios (que según nuestros usuarios es el mejor). Las soluciones que damos en caso de conflicto e incidencia son siempre también las mejores según nuestros usuario. También nos han comentado que somos los que damos más confianza y seguridad a la hora de ejecutar: porque hay un equipo grande detrás, porque siempre estamos disponibles, porque siempre damos respuesta a la llamada y por nuestra trayectoria. Según nos comentan nuestros usuarios es esto.

Reputación, identidad online y control de calidad

En la comunicación de social car con sus usuario y sus posible usuarios ¿Cómo se genera esa confianza? ¿Qué importancia tiene? (follow-up)

Transparencia y seguro. Yo creo que la confianza se genera dando seguridad y siendo transparente. Por un lado llevamos luchando desde 2011 para poder ofrecer un seguro con todas las coberturas necesarias, como si fuera un seguro de un coche habitual y además con todas las particularidades necesarias para este tipo de servicio. Aunque al principio ninguna aseguradora confiaba en nuestra idea ahora hemos conseguido que ofrecer este tipo de seguro que es un gran avance y da mucho confianza. Además tenemos que comentar todo el tema de legalidades. Por otro lado es clave ser transparente, contarle a los usuarios como funciona todo el tema de facturación, IVA, ...etc. Que los usuarios conozcan como es Social Car y como funciona para que confíen en nosotros.

¿Qué sistema de identidad online existe en vuestra plataforma? ¿Está este sistema diseñado para vuestro marketplace? ¿Por qué?

Si, lo creamos nosotros. Hay otros ahora, pero de momento el nuestro lo creamos nosotros interno. Tampoco había mucha opción la verdad. Ahora hay otras opciones.

¿Cómo se gestionan ese sistema de reputación online? Ej. Rellenar un perfil y unas valoraciones predeterminado por vosotros, los usuarios rellenan un feedback tras usar el servicio, etc)

Personal es un imposible. Lo que utilizamos como herramienta es un contrato. Cuando la persona se registra, lo firma conforme la información que facilita es veraz, el vehículo está en las condiciones optimas para ser alquilado tanto la parte interior y exterior como mecánica. La fiabilidad de su palabra es la que nos sirve a nosotros para confiar. En el caso de que el conductor alquile un coche y que el coche sea evidente que no está en las condiciones ese propietario nunca cobrará el alquiler y tiene unas penalizaciones además que asumir. La verdad es que no recuerdo casos en los que diga el conductor este coche no se puede alquilar ni de broma. Que tenga averías puntuales si, claro porque es un vehículo y tiene averías. Que la gente por mala fe ofrezca un vehículo en mal estado no, porque al final va a tener que entregárselo a una persona en la mano. Entonces si que nos damos cuenta que un rent-a-car (que lo deja en un parking) no tiene una relación personal con el propietario del vehículo y el cariño o el detenimiento con el que trata al vehículo no es la mismo que cuando es de otra persona particular a la cual vas a devolver el coche a un sitio o se vas a entregar en mano.

¿Qué factores crees que influyen más la elección de un proveedor u otro en función a su perfil online? Es decir, por Ejemplo según el CEO de Blablacar evaluaciones positivas, datos de

contacto, verificaciones y una foto (en este orden) son los factores que determinan el éxito de sus usuarios.

Los comentarios, las fotografías y un precio que sea adecuado. Es decir, un Ford fiesta por 100 euros no tiene sentido, pero un mercedes LK si que tiene sentido. Al final es el *value for money*, el precio adecuado al valor del producto es lo importante, de hecho tenemos todo tipo de vehículos en alquiler con todo tipo de precio y categorías y todos ellos tienen salida lo único que dentro de su segmento. En el caso que los conductores tengan un precio que no cuadre, le llamamos para comentárselo porque al final esto distorsiona todo el funcionamiento de la comunidad. Tampoco tiene sentido porque no va a ser alquilado.