



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Sistemas de Telecomunicación

Máster en Ingeniería de Sistemas y Servicios Accesibles para la
Sociedad de la Información



TRABAJO FIN DE MÁSTER

Consumo Colaborativo. Análisis, estudio de casos de éxito y buenas prácticas.

Autor: Pablo Suárez Huerta

Tutora: Margarita Martínez Nuñez

Julio de 2014





Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Título: Consumo Colaborativo. Análisis, estudio de casos de éxito y buenas prácticas.

Autor: Pablo Suárez Huerta

Programa de Posgrado Oficial: Máster en Ingeniería de Sistemas y Servicios Accesibles para la Sociedad de la Información

Tutor: Margarita Martínez Nuñez

Tribunal:

Presidente: Ana Belén García Hernando

Vocal: Waldo Pérez Aguiar

Vocal Secretario: Irina Argüelles Álvarez

Fecha de Lectura: 9 de Julio de 2014



A mis padres, por enseñarnos que todo es de todos



Índice

Índice	iv
Resumen	vii
Summary	viii
1 Introducción	1
2 Economía colaborativa	5
2.1. Consumo colaborativo	7
2.2. Finanzas colaborativas	11
2.2.1. Crowdfunding	11
2.2.2. Préstamo entre particulares	13
2.3. Producción colaborativa y conocimiento abierto	15
3 Factores clave para la aparición del consumo colaborativo	21
3.1. Económico	22
3.2. Social	25
3.3. Tecnológico	27
3.4. Cambio de mentalidad	31
3.5. Comunidad	33
4 Marketplaces P2P	34
4.1. ¿Qué es un marketplace P2P?	35
4.2. Tipos	37
4.3. Modelos de negocio	38

4.3.1. Tipos de modelo de negocio	41
4.3.2. Evolución en los modelos de negocio.	45
4.4. Financiación	50
4.5. Riesgos	57
4.5.1. Regulación.	57
4.5.2. Confianza P2P.	61
5 Estudio de casos de éxito del consumo colaborativo	67
5.1. Alojamientos	68
5.1.1. Airbnb	69
5.1.2. “Otros Airbnb”: Homeway, Couchsurfing, Alterkeys, etc.	88
5.1.3. Knok	92
5.1.4. Mytwinplace	97
5.2. Movilidad	100
5.2.1. Blablacar	101
5.2.2. SocialCar, GetAround, RelayRides.	118
6 Buenas prácticas	125
6.1. Recomendaciones para elegir sector	126
6.2. Consejos para ganar liquidez	127
6.3. Buenas prácticas desde el punto de vista tecnológico	130
6.4. Tabla resumen	134
7 Conclusiones	135



8	Bibliografía	140
8.1.	Libros	141
8.2.	Estudios y artículos	141
8.3.	Enlaces	142



Resumen

Se pretende estudiar en este Trabajo Fin de Máster la influencia en la sociedad de un fenómeno de actualidad como es el consumo colaborativo. Para ello se han fijado dos objetivos relacionados entre sí. Por un lado profundizar en este nuevo movimiento desde todas sus aristas bajo un punto de vista teórico para conseguir una visión independiente de cada una de ellas así como una visión de conjunto que las relacione. De este modo, a nivel teórico, analizaremos conceptos tan importantes como son los factores claves para su aparición, la creación y modificación de nuevos mercados, sus modelos de negocio, los marketplaces P2P, los riesgos a los que se enfrenta y la financiación de estas iniciativas. Por otro lado, aplicaremos este conocimiento en una segunda parte práctica. Para ello, utilizando como metodología científica el estudio de casos, se analizan una serie de casos de éxito de los más significativos de este movimiento poniendo el foco en el panorama español. Por último extraeremos del análisis unas buenas prácticas que le puedan ser de utilidad a una 'startup' en sus primeros pasos.



Summary

I intend to study in this research the influence in the society of a new movement, the so called Collaborative Consumption – a form of consumption where people share goods and services. Two related objectives have been set in this context. On the one hand it will be necessary to deep into this new movement from different perspectives under a theoretical point of view to get an independent view of each one as well as an overview that relates all of them. To accomplish this, it will be necessary to discuss important concepts such as the key factors for its occurrence, the creation and modification of new markets, business models, the P2P marketplaces, the risks it faces and the funding part of these initiatives. On the other hand, we will apply this knowledge in a second practical part using the case study as scientific methodology. A series of case studies, the most significant of this movement, will be analyzed focusing on the Spanish landscape. Finally, we will derive from the analysis a set of best practices that could be helpful to a start-up in its first steps.

1

Introducción

En Febrero de 2014 el diario británico “The Guardian” publicaba un reportaje titulado “El escándalo de las 11 millones de casas vacías en Europa” [1]. El título es descriptivo y dramático al mismo tiempo. España lidera la lista con 3,4 millones de viviendas sin ocupar seguida de Italia y Francia con 2 millones cada una. En el mismo texto se podía leer otro dato impactante: esta cantidad de viviendas vacías bastaría para alojar al doble de personas sin techo del continente.

Se calcula que en España hay 29 millones de vehículos en total que están de media el 98% de su tiempo de vida estacionados. La ocupación media de los vehículos en Europa es de 1,7 personas a la vez que la congestión del tráfico en muchas ciudades es la rutina del día a día de los ciudadanos. Por su parte el consumo de ropa y complementos se ha duplicado desde 1990 [2]. Para fabricar una camiseta de algodón se emplean hasta 2.700 litros de agua [3] y solo en España se calcula que hay 9.600 millones de euros en los armarios [4].

Gobiernos, instituciones, empresas y ciudadanos coinciden en que éstas y otras cifras de hiperconsumo y mal uso de nuestros recursos son inapelables y la situación no es sostenible. Sin embargo, muy pocos se lo toman realmente en serio y adaptan sus leyes, comportamientos o hábitos individuales para ser coherentes con estas ideas. Los motivos de esta doble moral se encuentran en el hecho de que hasta ahora apostar por el cambio hacia un modelo sostenible de sociedad había implicado un esfuerzo económico que iba en contra del beneficio a corto plazo.

Sin embargo, en los últimos años venimos presenciando la aparición de una serie de servicios que cambian estos paradigmas. Observamos cómo el aprovechamiento de nuestros recursos está alineado con el interés económico de empresas y personas a la vez. Cómo dichos servicios aumentan el empoderamiento de la gente y favorecen las relaciones sociales, al tratarse de servicios que conectan a unas personas con otras. Cómo estos fenómenos presentan una estructura horizontal donde el poder está distribuido, en oposición a la estructura jerárquica de las organizaciones tradicionales. Estamos hablando de la economía colaborativa y del consumo colaborativo.

Compartir los gastos de un viaje en coche entre personas desconocidas, el aprovechamiento de las habitaciones o las viviendas enteras en momentos en los que no se usan, la financiación colectiva de proyectos, el préstamo de dinero entre particulares a espaldas de la banca tradicional o el intercambio de conocimiento entre

la gente son algunas actividades de esta nueva economía. Se trata de poner en valor bienes y habilidades entre las personas.

Aunque la idea en su planteamiento pueda parecer utópica, el consumo colaborativo es hoy en día una realidad que maneja mucho dinero. En Mayo de 2013 la economía colaborativa tenía un valor global estimado de 26.000 millones de dólares [5]. La revista Forbes calculó que este tipo de negocios mueve al año 3.500 millones de dólares con un crecimiento anual del 25%.

Las empresas punteras de este movimiento como Airbnb o Uber están valoradas actualmente por encima de los 10.000 millones de dólares cada una y registran año a año crecimientos espectaculares. Kickstarter, una de las plataformas más conocidas de crowdfunding, ha llegado a transaccionar un volumen superior a los 1000 millones de dólares y LendingClub, de préstamos entre personas, más de 4000 millones [6]. Un millón de personas comparten trayecto cada mes con Blablacar solo en Europa.

Los beneficios sociales, ambientales y económicos que la economía colaborativa aporta a una sociedad junto con la actualidad del tema han supuesto para mí la principal motivación para acercarme a este movimiento y elegirlo como tema de estudio en mi Trabajo Fin de Máster.

Dada la situación aquí descrita, queda constatado que este movimiento está generando una clara influencia y modificación en la sociedad actual. Por tanto, cabe plantearse como objetivo general conocer cuál es el impacto que están produciendo estas prácticas en la sociedad y de manera particular en los mercados y empresas actuales.

Este análisis se realizará principalmente mediante dos objetivos específicos y relacionados entre sí. Por un lado profundizar en este nuevo movimiento desde todas sus aristas bajo un punto de vista teórico para conseguir una visión independiente de cada una de ellas así como una visión de conjunto que las relacione. De este modo, a nivel teórico, analizaremos conceptos tan importantes como son los factores claves para su aparición, la modificación y generación de nuevos mercados y modelos de negocio y cuáles son los riesgos y la financiación que conlleva. Por otro lado, parece necesario aplicar este conocimiento en una segunda parte práctica. Para ello, utilizando como metodología científica el estudio de casos, se analizan una serie de casos de éxito de los más significativos de este movimiento, con idea de extraer

finalmente unas buenas prácticas que le puedan ser de utilidad a una 'startup' en sus primeros pasos.

Se nos plantean como problemas teóricos a resolver primeramente definir y clasificar las distintas ramas de esta nueva economía, trabajo que hasta la fecha se mueve bajo cierta ambigüedad al no existir apenas literatura académica debido a lo novedoso del tema. Será necesario también profundizar en las raíces y estudiar los factores que han propiciado la aparición del consumo colaborativo. Además se deberán cubrir otros aspectos fundamentales de las plataformas de consumo colaborativo necesarios para poder aplicarlos en la parte práctica. Aspectos como los modelos de negocio y su evolución, la financiación de estas empresas, el tema regulatorio en el que están envueltas o el sistema de reputación o confianza P2P deberán ser analizados en profundidad.

Para la parte práctica se aplicará el conocimiento adquirido en la parte teórica para entender y poder analizar mejor los casos de éxito más influyentes de las plataformas del consumo colaborativo. Se escogerán varios casos de éxito representativos de los dos sectores más importantes en cuanto a nivel de actividad: el alojamiento y la movilidad. Para cada caso estudiado se tratará de profundizar en sus orígenes, evolución, situación actual y sobre todo en la estrategia que les ha llevado a ocupar un lugar de liderazgo. Se tratará de poner foco en el panorama español. Por último, se recogerá este conocimiento en unas buenas prácticas y consejos orientados a ayudar a una nueva empresa que quiera emprender una aventura en este apasionante mundo.

2 Economía colaborativa

“Economía colaborativa”, “sharing economy”, “collaborative economy”, “consumo colaborativo”, “collaborative consumption”, “Peer economy”, son términos que se han venido escuchando mucho en los últimos años. Si buscamos en Google las palabras en español “consumo colaborativo” filtrando hasta la fecha de Enero de 2008 vemos que tan solo aparecen 946 resultados lo cual indica que era un término prácticamente desconocido hasta hace apenas 6 años. Actualmente, Abril de 2014, la misma búsqueda sin filtros devuelve más de 53.000 entradas.

La presencia en los medios de comunicación de estos términos cada vez se ha hecho más notable. La revista Time ya en 2011 proclamó la economía colaborativa como uno de las 10 ideas que están cambiando el mundo. Brian Chesky, cofundador de Airbnb, una de las principales plataformas de alquiler de habitaciones y casas entre particulares, apareció en portada de la revista Forbes en Febrero de 2013 para ilustrar la repercusión que está teniendo la economía colaborativa, que según Forbes está impactando de forma disruptiva en las corporaciones tradicionales y creando oportunidades de negocio para nuevos emprendedores. En España, la economía y el consumo colaborativo también están muy presentes a diario en artículos de periódicos, blogs de opinión, televisión, etc.

Si hacemos una búsqueda rápida en Internet sobre la economía colaborativa podríamos llegar a sitios que aparentemente no tienen mucho que ver unos con otros. También podríamos ver cómo los conceptos de economía colaborativa y consumo colaborativo se utilizan a menudo como sinónimos cuando en realidad tienen distintos matices. Al ser un movimiento relativamente nuevo, representado por multitud de actores distintos, se hace muchas veces complicado clasificar los distintos elementos que lo componen y se tiende a menudo a meter cosas aparentemente distintas en el mismo saco. La falta de literatura académica sobre el tema dificulta también esta tarea. Sin embargo, este movimiento ya tiene una trayectoria suficientemente larga como para poder definir sus conceptos.

¿Qué es la economía colaborativa?

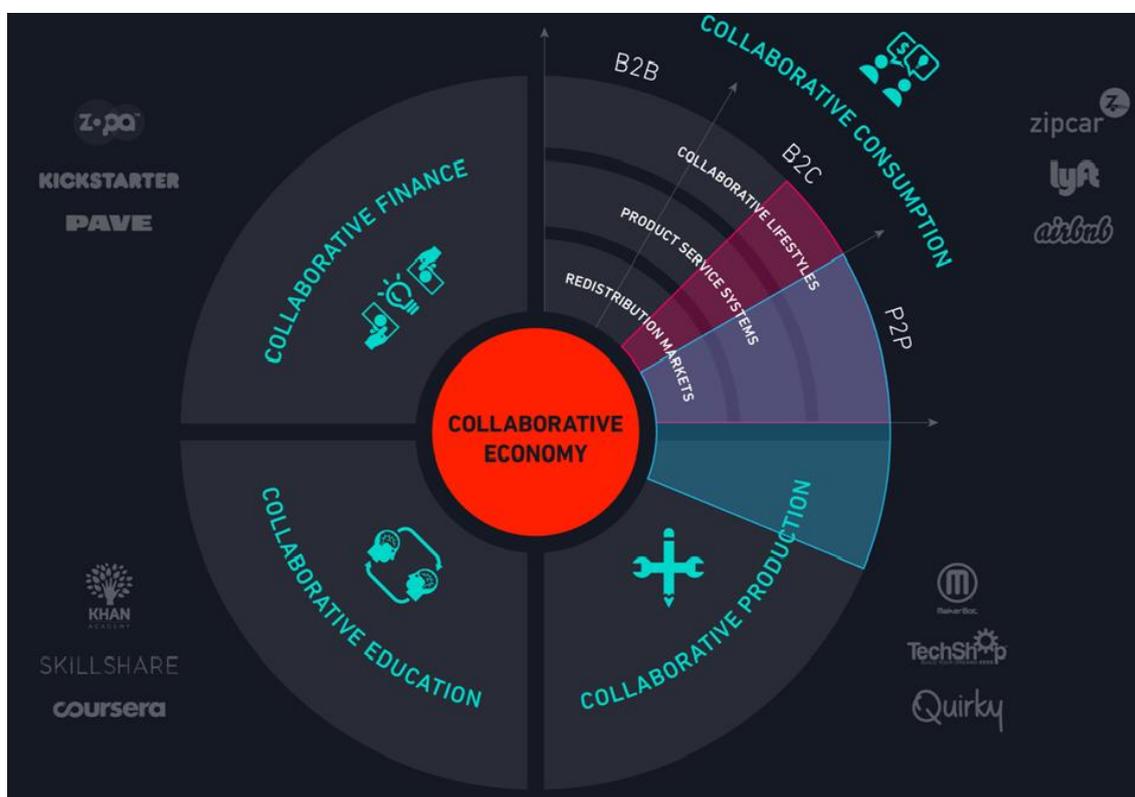
La Wikipedia define la economía colaborativa como un sistema socio-cultural construido alrededor de la compartición de un recurso. Incluye la creación compartida, producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios por parte de diferentes personas y organizaciones.

Los sistemas de la economía colaborativa pueden tomar variedad de formas para empoderar a individuos, corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y

gobiernos con información que permite la distribución, el intercambio y la reutilización del exceso de capacidad en los bienes y servicios. [7]

La economía colaborativa se basa en redes distribuidas de individuos conectados y comunidades, mediante el uso de tecnología que conectan individuos y comunidades transformando los métodos tradicionales de consumo, producción, financiación y aprendizaje. [8]

De esta forma podemos dividir la economía colaborativa en 4 bloques principales: Consumo colaborativo, finanzas, producción y aprendizaje – conocimiento abierto. La economía colaborativa por tanto engloba al consumo colaborativo, pero es algo más amplio que éste.



Los 4 bloques de la economía colaborativa: Consumo, Finanzas, Educación y Producción. Fuente: Rachel Botsman para collaborativeconsumption.com.

2.1. Consumo colaborativo

Rachel Botsman, un icono del consumo colaborativo gracias al libro que junto con Roo Rogers publicó en 2010 *“What’s Mine is Yours: How Collaborative Consumption Is Changing The Way We Live”* define el consumo colaborativo como un

modelo económico basado en compartir, intercambiar, vender o alquilar productos y servicios permitiendo el acceso frente a la propiedad. [9]

Albert Cañigueral, creador del blog consumocolaborativo.com y uno de los referentes de la economía colaborativa en España lo define de una forma muy sencilla: *“El consumo colaborativo es básicamente lo que se ha hecho toda la vida entre amigos, familia... Compartir un coche para irse de fin de semana, dar la ropa que se te ha quedado pequeña a tus primos, prestar dinero a tu hermano que te lo devuelve tres meses más tarde... Esto se ha hecho siempre de manera informal, tribal, porque nos encontrábamos en círculos de confianza...”*

La diferencia ahora está en que internet permite multiplicar este comportamiento de manera exponencial y crear confianza entre desconocidos. Se trata de la tercera ola de internet. La primera, la de radiodifusión unidireccional, la segunda la bidireccional (ej. blogs, Facebook) y la tercera es la que convierte a la Red en herramienta para poner en contacto a la gente en el mundo virtual para encontrarse en el mundo real (de online a offline).” [10]

El contacto del que habla Albert se produce en los llamados P2P Marketplaces (mercados Peer to Peer – persona a persona) que son sitios web o aplicaciones móviles mediante las cuales las personas pueden interactuar entre ellos (peer-to-peer) para compartir, vender, alquilar o regalar sus bienes y servicios.

Hay plataformas de consumo colaborativo de todo tipo: para el alquiler o préstamos de casas o habitaciones entre particulares (Airbnb, Couchsurfing, AlterKeys, Wimdu, etc), para el intercambio de casas (Knok, MyTwinPlaces, etc), plataformas para compartir los gastos de los trayectos en coche (Blablacar, Carpooling.es, Amovens, etc), alquiler de coches entre personas (SocialCar, RelayRides, GetAround, etc), compartir taxi (JoinUpTaxi), para ir a comer a casas de la gente (EatWith, SocialEaters, MeatMeals, etc), para contratar servicios de profesionales (Etece) o de no profesionales (TaskRabbit), venta de segunda mano de ropa de niños o juguetes (SegundaManita, Pikatoy, etc), bancos de tiempo (más de 300 solo en España), venta de artesanías y arte (Etsy), mercados de segundamano (Loquo, Wallapop, Chicfy, etc), turismo de experiencias (Vayable, Sherpandipity, Trip4Real), alquiler de espacios de trabajo (LiquidSpace) y un largo etcétera de plataformas pertenecientes prácticamente a cualquier ámbito de nuestra vida del día a día (ver directorio de proyectos de consumo colaborativo que operan en España [11]).



Algunos ejemplos de plataformas de consumo colaborativo. Fuente: consumocolaborativo.com

Las motivaciones de las empresas u organizaciones para llegar al consumo colaborativo pueden ser distintas: unas tienen un enfoque no comercial fijándose como primer objetivo el procomún de la comunidad a la que dan servicio, mientras otras, la mayoría, tienen ánimo de lucro. En cualquier caso ambos enfoques favorecen el acceso a los bienes y los servicios frente a la propiedad con los beneficios para la comunidad que esto conlleva:

- **Beneficio económico:** Los consumidores ahorran dinero frente a lo que les supondría pagar las alternativas al servicio en los negocios tradicionales. Los usuarios en el rol del proveedor ganan dinero explotando sus bienes como en el caso por ejemplo de las plataformas de alquiler de alojamientos. En otros casos el objetivo no es ganar dinero sino compartir gastos como podría ser el caso de las plataformas de carpooling, donde varias personas se ponen de acuerdo para ir a un destino en coche y se le paga al conductor los gastos del viaje entre todos los ocupantes.
- **Beneficio social:** Es un factor muy importante y diferenciador del consumo colaborativo. Muchas son las personas que valoran el tipo de relaciones entre iguales que fomentan estas prácticas. Al ser un fenómeno con un ámbito de actuación que empieza por lo local, pone en contacto a personas que viven en la misma ciudad o en el mismo barrio. En foros de las plataformas de consumo colaborativo se pueden leer comentarios de usuarios que dicen haber hecho amistad o conocido a sus parejas a través de una de estas plataformas. Sin embargo, no todo el mundo ve con los mismos ojos estas experiencias

sociales, acostumbradas durante años a las formas de consumo tradicionales, utilizar este tipo de plataformas exige un cambio de mentalidad en las personas que no todas de primeras están dispuestas a dar.

- Beneficio ambiental: Una de las ventajas más importantes de la optimización de recursos que trae consigo el consumo colaborativo en una sociedad es sin duda que se ve reducido el impacto ambiental frente a las formas tradicionales de consumo. Por citar solo unos ejemplos, la ocupación media de vehículos en Europa es 1,7 personas por vehículo mientras que con el uso del carpooling la media es 2,8 personas por coche. Blablacar estima que hasta Enero de 2014 se han ahorrado 700.000 toneladas de CO2 por el uso de su plataforma. [12] Otro ejemplo muy claro lo vemos en las aplicaciones para bienes de segunda mano donde, además de las ventajas evidentes de reutilizar en vez de producir, se suman las ventajas que aporta la tecnología móvil con aplicaciones como Wallapop que, mediante su servicio basado en localización, fomenta el intercambio a nivel local ahorrándonos así el transporte del artículo.

Rachel Botsman clasifica las iniciativas de consumo colaborativo en tres grandes grupos:

- Estilos de vida colaborativo (collaborative lifestyles): nuevas formas de intercambiar entre particulares (P2P) activos que no son productos como el espacio, las habilidades o el dinero. Es el caso por ejemplo de plataformas de alojamiento entre particulares como Airbnb o Alterkeys, de alquiler de vehículos entre particulares como SocialCar o de plataformas para compartir trayectos en coche como Blablacar o Amovens, por citar algunos ejemplos.
- Mercados de redistribución (redistribution markets): recolocan los bienes que una persona no necesita a otras que los necesitan. Aquí entrarían todas las plataformas de venta de bienes de segunda mano entre particulares: algunas que llevan tiempo como Ebay, Segundamano.es o Milanuncios, y otras más recientes como Etsy, Wallapop o Chicfy que se suelen identificar más con el consumo colaborativo al ser más nuevas, aunque no difieren mucho en su filosofía de las primeras.
- Sistemas de servicio – producto (product service systems): se paga por el acceso a un bien en vez de tenerlo en propiedad. Es el caso por ejemplo de empresas como Bluemove que ponen a disposición de los usuarios una flota de vehículos para que puedan ser alquilados por horas o por días.

Aunque las fronteras del consumo colaborativo son bastante difusas y muchas veces es difícil e injusto poner etiquetas, podemos encontrar plataformas de consumo colaborativo en los 3 grupos descritos, si bien es verdad que solo el primer grupo aún a dos características importantes de este movimiento: el carácter P2P de las plataformas y el acceso a los bienes y servicios frente a la propiedad.

Los modelos de negocio de estas plataformas pueden ser variados, y en un apartado de este estudio se verán en mayor profundidad, pero se puede adelantar que el más común es aquel en el que la plataforma cobra un porcentaje de la transacción económica entre personas por ofrecer sus servicios.

En cuanto a los actores que participan, la principal diferencia de las plataformas de consumo colaborativo con las formas de negocio más tradicionales es que en el caso de las primeras las personas tienen dos roles: pueden ser a la vez proveedores y consumidores del bien o el servicio, dejando a la plataforma el papel de intermediario.

2.2. Finanzas colaborativas

La parte de finanzas se manifiesta en la economía colaborativa de dos formas: con las plataformas de crowdfunding y con las de préstamos entre personas también llamadas P2P lending.

2.2.1. Crowdfunding

El crowdfunding o micromecenazgo es la aportación de dinero de muchas personas (crowd) para sustentar una iniciativa o proyecto, generalmente a través de una plataforma web.

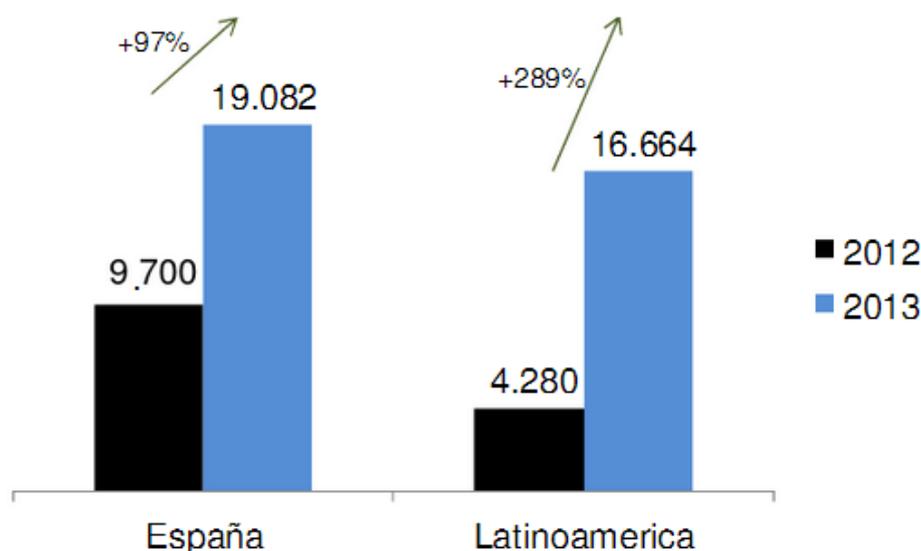
El crowdfunding se usa para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo económico, campañas políticas, pago de deudas, vivienda, escuelas hasta la financiación de pequeños negocios o empresas.

Existen 4 categorías o modelos de crowdfunding:

- Crowdfunding de participaciones o equity crowdfunding: los fondos otorgan participaciones en el capital de la empresa, con un retorno a través de beneficios, rentas, acciones o participaciones de la firma.

- Crowdfunding de préstamos o crowdlending: la financiación va destinada a préstamos mediante los cuales se consiguen unos intereses.
- Crowdfunding de recompensas: Lo que consigue la persona que aporta los fondos es una recompensa o premio en función de la valía de la aportación.
- Crowdfunding de donaciones: en esta categoría la persona que financia el proyecto realiza una donación sin recibir una recompensa tangible a cambio. Lo hace por la satisfacción de participar en un proyecto solidario.

El crowdfunding movió en el 2013 la cifra de 5.100 millones de dólares en todo el mundo y solo en Europa 1.785 millones. En España fueron 19 millones de euros lo que supuso casi duplicar la cifra del 2012. En Latinoamérica el crecimiento es mucho mayor y casi se ha cuatruplicado el volumen de negocio de 2012 llegando a los 16,6 millones de euros. [13]



Crecimiento del crowdfunding en volumen de negocio de 2012 a 2013 en España y Latinoamérica. Fuente: infocrowdsourcing.com

Estamos por tanto ante un sector que está experimentando un gran crecimiento a nivel mundial, expandiéndose a ritmos muy altos en algunas zonas. Un informe del BBVA del segundo trimestre del 2013 concluye diciendo que el crowdfunding es una innovación disruptiva que los bancos comerciales no pueden ignorar. Citan algunas de las diferencias que tiene respecto a la banca comercial: menores costes de operación, un enfoque distinto a la gestión del riesgo y una oferta de producto más simple. [14]

El crecimiento del crowdfunding junto con el volumen de negocio alcanzado ha hecho plantearse a muchas instituciones el aspecto regulatorio. Es el caso de España donde se aprobó recientemente (Febrero de 2014) un anteproyecto de ley que incluye una propuesta para regular una parte del crowdfunding, la relativa a “*los proyectos de financiación participativa por personas que esperan obtener un rendimiento monetario con la inversión y que no inviertan con carácter profesional.*” [15]

Al hilo de la regulación cabe decir que esta suele ser distinta en cada país lo cual obliga en muchos casos a las distintas plataformas de crowdfunding a operar localmente.

Algunas de las plataformas con más actividad son Kickstarter e Indiegogo a nivel internacional y Ulule a nivel europeo. En Marzo de 2014 Kickstarter alcanzó 1000 millones de dólares de recaudación en toda su historia a través de 5,7 millones de personas.



En España actualmente (2014) se cuentan más de 50 plataformas de crowdfunding siendo algunas de las más conocidas Lanzanos, Verkami o Goteo, todas éstas basadas en el sistema de recompensa.

2.2.2. Préstamo entre particulares

El préstamo entre particulares, P2P Lending o Social Lending, se refiere a préstamos ofertados de particulares a otros particulares sin la intervención de una institución financiera tradicional. En muchos casos se trata de microcréditos, de bajo monto. [16]

La escasez de crédito bancario de los últimos tiempos ha favorecido la aparición de esta forma de financiación alternativa a la que puede recurrir el ciudadano o el emprendedor. Se lleva a cabo a través de plataformas web las cuales estudian cada operación, evalúan la solvencia del prestatario, realizan los trámites y gestionan tanto el traspaso del préstamo como el cobro de las cuotas. Algunas de las más conocidas son Zopa, Lending Club, Prosper o Comunitae.

Los intereses pueden ser algo más altos que los de la banca comercial, estando de media entre un 8% y un 11%, pero aún así es una vía a la que se recurre al ser más viable y operativo conseguir financiación por este medio que a través de los canales bancarios tradicionales donde las posibilidades de acceso al crédito difieren mucho de las de años anteriores.

El modelo de negocio de estas plataformas está en la comisión que cobra tanto a los que invierten el dinero como a los que lo reciben así como en los intereses que obtienen por los saldos de los inversores que todavía no han sido invertidos.

Se calcula que en sólo en Estados Unidos en 2013 se alcanzó un volumen de préstamos de 2.400 millones de dólares en plataformas de P2P Lending [17]. Para hacernos una idea del crecimiento, basta saber que solo LendingClub ha superado la cifra de 4.000 millones de dólares transaccionados en su plataforma, de los cuales casi 800 millones corresponden al primer trimestre de 2014 [6]. En España los préstamos entre particulares están lejos de alcanzar estas cifras, pero es un sector en expansión. Comunitae, portal de referencia en nuestro país, ha movido algo más de 4 millones de euros desde su creación en 2009 y se han generado 350.000 euros en intereses.

Existen otro tipo de plataformas del mundo financiero como Kantox, una empresa que se dedica al intercambio de divisas entre compañías sin intermediación bancaria, lo cual le confiere un carácter P2P aunque estrictamente promueva una relación B2B entre empresas [18]. Con sede operativa en España, en 2013 la empresa ha intercambiado un volumen de 250 millones de dólares y en 2012 consiguió el record de la mayor transacción de la historia de las finanzas peer-to-peer con un valor de 1,6 millones de dólares.

2.3. Producción colaborativa y conocimiento abierto

Las dos últimas ramas de la economía colaborativa están muy relacionadas entre sí. Se trata de la parte productiva y la pata del conocimiento abierto.

Estos conceptos se relacionan entre sí en el sentido de que la producción colaborativa sigue la filosofía del conocimiento abierto en sus fases de diseño, creación y distribución del resultado final con idea de que otros lo usen o lo modifiquen. Otra característica fundamental de estas iniciativas es su carácter P2P (peer-to-peer) que en este caso supone un cambio importante de mentalidad del modelo tradicional de producción “vertical” y centralizada hacia un modelo “horizontal” donde los “peers” se organizan entre ellos de forma distribuida, generalmente a través de Internet.

Es importante resaltar la diferencia que existe entre cualquier iniciativa que comparte algo entre pares, definición muy genérica en la que se podría encuadrar a plataformas como Facebook, Instagram o Twitter, y este otro tipo de iniciativas de producción colaborativa. Un término más preciso fue el que acuñó Yochai Benkler, profesor del Harvard Law School, al agrupar estas iniciativas como “Commons-based peer production” (producción entre pares basada en el común). Para Benkler, este término describe un nuevo modelo de producción socio-económico en el cual el trabajo de un gran número de personas en un proyecto grande es coordinado de forma no jerárquica. [19]

Uno de los ejemplos más conocidos de iniciativas de este tipo es la Wikipedia que representa la mayor base de conocimiento abierto construida y utilizada por millones de personas. O el sistema operativo GNU/Linux, de software libre y código abierto. Software libre hace referencia a la libertad de copia, modificación o distribución del software, mientras que código abierto u “open source” se enfoca más en la libertad de acceso al código fuente y la contribución a la creación de éste de manera coordinada y distribuida por una comunidad.

En el momento que escribo estas líneas, Abril de 2014, vuelve a estar muy de actualidad el eterno debate entre código abierto y código propietario por la reciente vulnerabilidad detectada en Open SSL, una librería de software libre utilizada para implementar los protocolos de seguridad de Internet. El asunto ha alcanzado mucho impacto mediático debido a que esta librería está presente en la implementación de los

servidores que dan servicio a dos tercios de las comunicaciones seguras de internet en todo el mundo. Los detractores del software libre exponen como principal argumento la falta de propiedad o de responsabilidad de los desarrollos de código abierto frente a los propietarios. Por el contrario, la comunidad de software libre se defiende argumentando que es más fácil evitar “bugs” (errores en el código) cuando el código es supervisado por muchas personas más que por unas pocas. Lo cierto es que cada día se descubren muchos fallos de seguridad indistintamente tanto en sistemas de código propietario como en sistemas “open source”. Volviendo al caso comentado, es admirable lo rápido que la comunidad de Open SSL solucionó el agujero de seguridad sacando una versión que lo corregía en pocas horas. Este ejemplo pone en evidencia una realidad: una compañía propietaria de un producto no tiene forma de competir en tiempo y recursos con una comunidad formada por miles de miembros dispuestos a colaborar cuando ponen el foco en un asunto.

Si nos movemos hacia la fabricación, encontramos proyectos muy conocidos como Arduino, una placa electrónica de hardware libre (filosofía software libre aplicada al hardware) creada con idea de enseñar electrónica de una forma práctica y relativamente sencilla. Arduino se aplica en proyectos electrónicos de todo tipo por todo el mundo. Gracias a su filosofía de conocimiento abierto, lo que comenzó siendo una idea para un centro de enseñanza italiano se ha convertido en el microcontrolador más usado a nivel mundial para aprender electrónica. La placa se puede comprar preensamblada o con idea de hacerla uno mismo (kit DIY: do-it-yourself).

Otro ejemplo muy conocido de hardware que toca mucho con la filosofía de software libre y código abierto son las impresoras 3D, que permiten reproducir objetos reales a base de un modelo hecho en un ordenador. El proyecto RepRap es una iniciativa de una impresora 3D con diseño abierto, autoreplicable y basada en Arduino.

[20]

Relacionado con la electrónica, la robótica, las impresoras 3D y con la filosofía DIY (Do-It-Yourself) ha surgido la cultura Maker que anima a la invención y creación de prototipos. Promueven la producción personalizada frente a la producción en masa y ponen mucho enfoque en el aprendizaje y enseñanza de habilidades prácticas.

Otra comunidad digna de mención es “Open Source Ecology” [21] que desarrolla maquinaria industrial con filosofía “open source”, es decir, comparten en abierto el diseño y la manera de construir cada una de las 50 máquinas distintas que tienen en su catálogo, con idea de que alguien pueda replicar alguna de ellas por un

precio mucho menor al equivalente comercial. Obviamente no todo el mundo tiene a su alcance el poder construir individualmente su propia maquinaria, pero sí podría ser un proyecto abordable para una cooperativa rural por ejemplo. En cualquier caso es un ejemplo que ilustra muy bien lo lejos que puede llegar la filosofía “open source”.

Las formas de colaboración también han llegado al espacio de trabajo con la creación de los hacklabs o hackerspaces, fablabs y espacios de coworking. Los hacklabs son sitios físicos que reúnen a gente interesada generalmente en nuevas tecnologías o ciencia para permitirles poder conocerse, poner conocimiento en común y colaborar. El espacio de coworking es también un sitio físico de trabajo que permite a trabajadores independientes desarrollar su labor de forma colaborativa con otros trabajadores. Por último, un fablab también es un lugar de trabajo, pero más orientado a la construcción de proyectos hardware para los que allí se dispone de la maquinaria adecuada: impresoras 3D, cortadoras láser, etc.

En este apartado de la economía colaborativa entraría también todo lo relacionado con la educación P2P o enseñanza peer to peer.

Por todos es sabido como Internet ha revolucionado la forma que teníamos de acceder a la información mediante los canales tradicionales (prensa, tv, radio, bibliotecas, etc) permitiendo una consulta de información instantánea y ubicua. La evolución a la llamada web 2.0 permitió además a cualquiera poder adoptar el rol de productor de información y no solo el de mero consumidor pasivo. Leyendo entradas de la Wikipedia, blogs o viendo videos en Youtube tenemos ante nosotros unas posibilidades de información y aprendizaje prácticamente inagotables en cualquier campo que se nos ocurra. Eric Schmidt, presidente y director general de Google hasta 2011, afirmó ya en 2010 que se generaba tanta información cada 48 horas como toda la que se había creado hasta 2003. [22]

A todos estos recursos para el aprendizaje que nos brinda ya de por sí Internet hay que sumarles otras iniciativas de formación adicionales que han surgido desde hace pocos años y vienen a enriquecer todavía más el panorama educativo.

Un primer grupo estaría representado por los llamados MOOCs (siglas de Massive Open Online Course) que son cursos online gratuitos impartidos por algunas de las universidades más prestigiosas del mundo. Estos cursos siguen un modelo similar al de una asignatura de universidad tradicional: clases teóricas grabadas en video acompañadas de ejercicios prácticos y demás material adicional

(presentaciones, audios, etc). Se ofrecen mediante plataformas web y tienen una duración variable que puede ir desde pocas semanas a varios meses.

Las plataformas web de MOOCs más conocidas a nivel internacional son tres: Coursera, la más usada con más de 3,2 millones de usuarios [23] y con la colaboración de 98 universidades de todo el mundo [24]; Udacity, impulsada por la universidad de Stanford y Edx impulsada por el MIT (Massachusetts Institute of Technology). La plataforma con cursos en idioma español más conocidas es Miríada X, contando a finales de 2013 con 96 cursos impartidos y la participación de 28 universidades. Desde finales de 2012 Coursera también ofrece cursos en castellano.

Mención especial merece la plataforma web Khan Academy, creada en 2006 por el educador Salman Khan para proporcionar sin ánimo de lucro una educación universal y gratuita para cualquier persona en cualquier lugar del mundo [25]. La educación se ofrece en videos-tutoriales de Youtube integrados en la plataforma y en una serie de ejercicios relacionados. Tiene un carácter de enseñanza básica en materias troncales como matemáticas, biología, física, química, humanidades, informática o economía. Algo interesante es que la plataforma cuenta con un perfil de usuario para tutores, padres o maestros con idea de que éstos puedan seguir en el sitio web la evolución de todos los alumnos. Se financia con la aportación de fondos por parte de compañías y organizaciones así como con donaciones de particulares.

Otra iniciativa parecida sin ánimo de lucro es Peer to Peer University (P2PU), creada en 2009 por la fundación Hewlett y la fundación Shuttleworth. Promueve la compartición de contenidos entre personas a diferencia de los MOOCs donde los contenidos los proporcionan los profesores de las universidades adscritas. Algo muy interesante de esta plataforma es su sistema de ludificación o gamificación [26] que premia la superación de lecciones y ejercicios con “badges”, pequeñas medallas en un juego de superación que hacen del aprendizaje algo más atractivo.

Por otra parte, siguiendo la filosofía P2P, pero generalmente con ánimo de lucro han surgido una serie de iniciativas que se encuadran más dentro de la economía colaborativa en el sentido de que son marketplaces de contenidos didácticos entre pares. Estas plataformas permiten que cualquiera con conocimientos en una materia pueda registrarse como profesor de un curso y ofrecerlo en un pack digital formado por videos, textos, audios, presentaciones, etc. Los alumnos registrados que lo deseen podrán descargarse el curso y tener acceso a todo ese

contenido previo pago. El marketplace se queda generalmente un porcentaje de esta transacción.

La plataforma de este tipo más usada en el mundo es Udemy, creada en 2010, cuenta en la actualidad con más de 13.000 cursos y más de 2 millones de usuarios registrados [27]. Udemy ha experimentado una evolución espectacular desde su nacimiento llegando a multiplicar sus beneficios en algunos años como en 2012 hasta en un 400% [28]. Ha obtenido unos ingresos por valor de unos 16 millones de dólares en diferentes rondas de financiación.

Existen plataformas de este mismo tipo en lengua inglesa que ponen foco en una temática como es el caso de Treehouse, especializada en temas de desarrollo software de sitios web y aplicaciones móviles, o Grovo, que ofrece videos de 60 segundos de duración sobre el uso de este tipo de tecnologías.

Con idea de ofrecer cursos en lengua castellana han surgido algunas plataformas de este tipo. Es el caso de Floqq, Tutellus, Foxize o Educabilia que ofrecen un catálogo muy amplio de cursos en español de temáticas de muy diverso tipo. Durante la fase de documentación de este trabajo fin de máster he asistido a dos cursos de estas plataformas: un curso presencial sobre la economía colaborativa impartido a través de Foxize School y otro curso online sobre “Modelos de negocio en la era colaborativa” adquirido a través de Tutellus.

Al igual que en lengua inglesa, en idioma español también existen marketplaces que siguen este mismo modelo de educación P2P para una temática concreta de forma especializada. Es el caso de Oja.la que ofrece cursos relacionados con el mundo IT: Social Media, Desarrollo web, IOs, Android, etc.

En esta misma categoría irían las plataformas para aprender idiomas como Bussu, que tiene una fuerte componente de interacción P2P: los usuarios pueden ayudarse entre sí corrigiendo los ejercicios de otros o hablando entre ellos mediante chat o videoconferencia con la idea de que puedan ser profesores en su lengua nativa o alumnos en la lengua que quieran aprender. Todo complementado con unidades didácticas al estilo tradicional.

Poliglota es una plataforma de origen colombiano que ofrece un modelo distinto para aprender idiomas entre pares. En este caso toda la formación no se hace online, sino que la plataforma se utiliza para poner de acuerdo de forma gratuita a una comunidad de personas que quieren aprender un idioma y de esta forma puedan

quedar en un parque o un bar para practicar conversación. Anteriormente esta misma comunidad se organizaba mediante redes sociales.

Con la misma idea y un punto de vista más profesional nace Mingles en Madrid para organizar grupos de conversación en bares liderados por profesores nativos. Las clases tienen una duración de una hora y un precio de 10 euros por alumno donde va incluida una bebida del bar.

3 Factores clave para la aparición del consumo colaborativo

En los apartados anteriores hemos visto cómo el consumo colaborativo ha llevado a una escala superior la forma tradicional de poner en común los bienes y servicios entre las personas. Si es algo que hemos hecho en nuestro círculo de confianza toda la vida nos podemos preguntar por qué ahora y no antes el auge de este fenómeno. Para responder a esta pregunta y entender el consumo colaborativo como algo más que un conjunto de sitios web y aplicaciones móviles es necesario ir a sus orígenes. En este apartado profundizaremos en sus raíces, trataremos de comprender los factores clave para su aparición e intentaremos comprender su contexto socio-económico desde varios puntos de vista.

La aparición del consumo colaborativo y su crecimiento se justifican en la convergencia de varios factores:

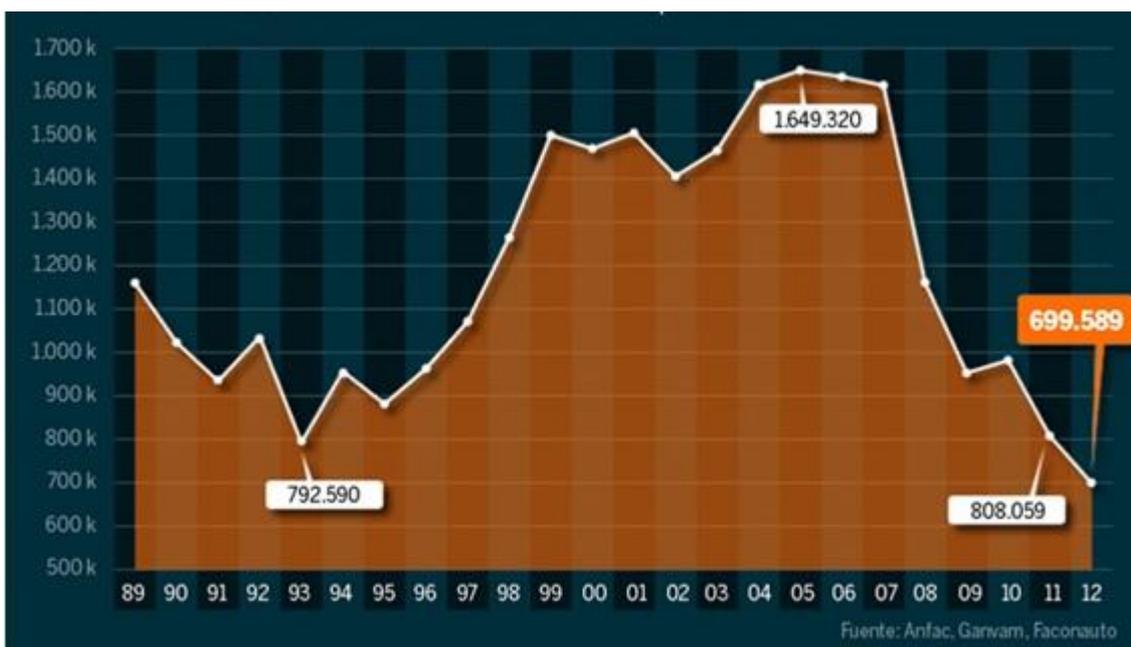
- 1) Económico: la gran recesión y las posibilidades de inversión.
- 2) Social: Ebay y Facebook.
- 3) Tecnológico: Smartphones y reducción de costes de transacción.
- 4) Cambio de mentalidad: millenials y ecología.
- 5) Comunidad.

3.1. Económico

La crisis financiera que sacudió al mundo en 2008 provocó una caída generalizada en el consumo a la vez que un aumento de la tasa de desempleo en la mayoría de los países. En algunos como España las consecuencias han sido nefastas dejando como resultado a finales de 2013, 5 años después del inicio de la crisis, un total de 3,7 millones de empleos perdidos y un 7,5 % menos de actividad económica. [\[29\]](#)

Es muy lógico pensar que en este contexto de debacle económica muchas personas, por necesidad ante la pérdida de su trabajo o por miedo a perderlo, se hayan visto obligadas a reducir el ritmo de consumo al que estaban acostumbrados así como a pensar en la manera de sacarle partido a sus bienes.

El descenso del consumo ha sido especialmente significativo en aquellos bienes o servicios no de primera necesidad de los que primero se puede prescindir. La venta de coches por ejemplo se ha visto muy afectada. Mucha gente que hubiera cambiado de coche en otras circunstancias ha decidido en estos años conservar el que ya tenían u optar más por el transporte público. En el siguiente gráfico se observa el descenso continuado en el número de matriculaciones de coches al año en España desde el comienzo de la crisis.



*Evolución anual de las matriculaciones de turismos en España en unidades.
Fuente: expansion.com*

El consumo en bares y restaurantes se ha visto también muy resentido como indica el dato aportado por el presidente de la Federación Española de Hostelería, cuando a finales de 2013 dijo que en los 5 años desde el inicio de la crisis se habían cerrado 72.000 bares y restaurantes en España, fruto de haber disminuido el consumo y no estar acorde la oferta con la demanda. [30]

No es de extrañar que en estas circunstancias la gente haya recurrido a modelos de consumo alternativos con el objetivo de ahorrar dinero o compartir gastos. El consumo colaborativo supone en este sentido por un lado un ahorro de costes importante para el usuario consumidor y por otro una ganancia para el usuario proveedor del servicio.

Neal Gorenflo, fundador de la revista Shareable, estimó el ahorro de una persona involucrada en el consumo colaborativo en 16.800 dólares al año [31]

poniéndose a él como ejemplo. Según su experiencia en primera persona calculó el ahorro de esta forma durante un año:

- Transporte: 4.000 \$. Neal donó su coche a la caridad y empezó a moverse en bicicleta, transporte público y carsharing (alquiler de coches por horas). Calculó el dinero que le suponía tener el coche en propiedad previamente y le descontó la suma de toda la alternativa de transporte en su nueva vida, 4000 dólares de ahorro.
- Viajes: 1250 \$. Lo que se ahorró al usar Airbnb en lugar de hoteles para dos viajes familiares.
- Ropa de niño: 450 \$. Comprando, intercambiando y vendiendo ropa de segunda mano.
- Cuidado de los niños: 10.800 \$. Compartiendo niñera con otra familia en lugar de contratar una en exclusiva a razón de 36 horas a la semana.
- Tecnología: 300 \$. Compartiendo la conexión a Internet con los vecinos y utilizando Skype para llamadas a larga distancia.

El ahorro de los usuarios finales no es el único factor económico que ha intervenido en la irrupción y en el crecimiento del consumo colaborativo. Sin la iniciativa empresarial que hay detrás de estas plataformas no podemos explicar la situación actual. Sin duda uno de los detonantes para la aparición de esta nueva economía ha sido el descubrimiento de su potencial de negocio. Tanto las plataformas de consumo colaborativo con ánimo de lucro, que son la mayoría, como las entidades que financian estos proyectos (empresas de capital riesgo, capital semilla, business angels, etc) han visto en este nuevo fenómeno una oportunidad de negocio. La financiación de este tipo de iniciativas es un aspecto clave del que dependerá muchas veces la supervivencia de una 'startup' en sus primeros pasos y su evolución. La financiación de las compañías de consumo colaborativo se estudiará aparte en el punto 4.4 de este estudio.

3.2. Social

El uso de las redes sociales como Facebook o Twitter, la comunicación en foros de Internet, la participación en blogs, el intercambio de archivos digitales P2P o la compra-venta de segunda mano entre particulares en Ebay nos ha dado durante años un bagaje muy importante y necesario para que ahora no nos resulten insalvables las barreras del consumo colaborativo.

Mediante Ebay hemos comprado o vendido artículos de segunda mano a extraños, para lo cual hemos tenido que aprender a confiar en varias cosas:

- En el caso del comprador confiar en que el vendedor le iba a enviar realmente el artículo por el que había pujado y en el estado que había anunciado en la web.
- En el caso del vendedor en que el comprador le iba a hacer el pago.
- En ambos casos confiar en la plataforma de pago. Paypal es la plataforma de pago que usa Ebay y una de las más usadas en los marketplaces P2P de consumo colaborativo también.

La confianza en Ebay entre extraños ha sido posible gracias a su sistema de reputación [32], mediante el cual el comprador y el vendedor se votan mutuamente y se pueden dejar comentarios. Estos votos sumarán o restarán a la reputación global de cada usuario en el sistema, de manera que luego se podrá ver de un vistazo rápido dicha reputación y así ayudarnos a decidir si confiamos en la persona o no para la transacción. El comprador, además, puede emitir un voto más detallado sobre el vendedor puntuando de 1 a 5 estrellas por separado los siguientes aspectos: el ítem se ajusta a lo descrito, comunicación, tiempo de envío y costes de envío.

Las plataformas de pago como Paypal han jugado también un papel importante de cara a la confianza en los métodos de pago entre particulares. En una compra-venta por Ebay entre particulares usando Paypal, el comprador tiene la seguridad de que si no le llega el artículo, llega defectuoso o no se ajusta a la descripción, puede abrir una disputa con el vendedor a través de Paypal. Si no terminan llegando a un acuerdo, el comprador puede elevar la disputa a reclamación y en ese caso Paypal termina tomando una decisión. Aunque Paypal no está obligado por contrato a hacerlo, la mayoría de las resoluciones devuelven el dinero de la transacción al comprador. El modelo de negocio de estas plataformas viene de cobrar al vendedor entre un 3 y un 4

% de la transacción de venta así como de cobrar comisiones al traspasar el dinero a su cuenta corriente si es menos de 100 euros o al realizar un cambio de divisas.

Tanto el sistema de reputación de estrellas de Ebay como el uso de Paypal han allanado el camino a los marketplaces de consumo colaborativo en dos de las barreras de entrada más importante de estas plataformas: la confianza entre extraños y los métodos de pago.

En el tema de la confianza Facebook también juega un papel fundamental. Facebook cuenta con más de 1.230 millones de usuarios desde finales de 2013 y sigue experimentando un crecimiento alto en América Latina y Asia. El uso generalizado de esta red social ha proporcionado a las compañías del consumo colaborativo una herramienta importante para verificar las identidades y promover la confianza entre extraños.

Prácticamente todas los marketplaces P2P de consumo colaborativo ofrecen al usuario la posibilidad de registrarse con su cuenta de Facebook sin tener que crear una cuenta adicional. Un usuario registrado con Facebook permite que los otros usuarios comprueben que la identidad de este ha sido verificada en esta red social y vean el número de amigos que tiene. Además, en algunas plataformas como Airbnb, mostraran a los usuarios si tienen amigos comunes con otros usuarios. En la siguiente pantalla de Airbnb se ha resaltado con los círculos verdes lo anteriormente comentado: login hecho con facebook (arriba a la derecha), la identidad en facebook de la persona seleccionada está verificada (columna de la izquierda) y tenemos un amigo en común como muestra la parte de "Social Connections" (círculo del centro).

The screenshot shows the Airbnb profile of a user named Jason. At the top, there's a search bar with the text "Where are you going?" and a "Browse" button. To the right, there are links for "Profile", "Help", and "List Your Space". The profile itself features a profile picture, a bio, and statistics: 114 reviews, 8 references, and a verified ID. Below this, there are sections for "Social Connections (1)", "Wish Lists (1)", "Vacation Places (1 Listing)", and "Reviews (114)". A review from Allison is visible, dated July 2013. Red circles highlight the "Verified ID" section and the "Social Connections (1)" link.

Source: Piper Jaffray & Airbnb

*Airbnb verifica la identidad de Facebook y los amigos en común con otros usuarios.
Fuente: Piper Jaffray, Airbnb.*

3.3. Tecnológico

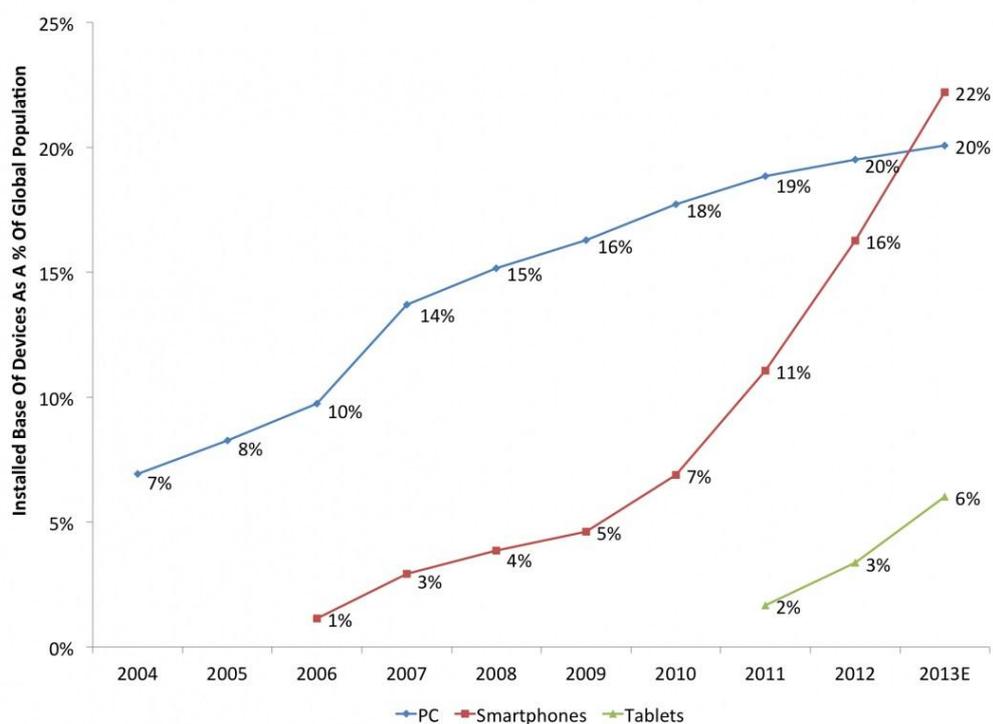
En el apartado anterior hemos visto el entrenamiento y la familiarización con ciertas formas de interacción entre personas que nos ha dado el uso generalizado de plataformas como Ebay o Facebook durante años. En este apartado veremos otros factores tecnológicos que también han sido clave para la aparición y el desarrollo de la economía colaborativa: la fuerte adopción de Smartphones y la reducción de los costes de transacción.

En la mayoría de los países desarrollados la tasa de penetración de Smartphones sobre el total de terminales móviles supera el 50%. Para Piper Jaffray, banco de inversión y firma de gestión de activos, esta cifra del 50% supone una prueba de fuego para decidir cómo de apto es un mercado para el consumo colaborativo [33].

Según un informe de la compañía de medición Comscore la tasa media de penetración en los 5 mercados europeos más grandes (Francia, Alemania, Italia, España y Reino Unido) es del 57%. De todos ellos, España es el que tiene la tasa más alta con un 66% [34]. Otro dato interesante del mismo estudio es la adopción de los

sistemas operativos móviles: en España Android (Google) está presente en un 50% de los smartphones frente al 10% de IOS (Iphone). En EEUU estas cifras son más equilibradas: 50% para Android y 40% para IOS. Una posible explicación a esta diferencia está en que España se venden más terminales de gama media-baja y éstos suelen llevar el sistema operativo Android.

La siguiente gráfica sacada de un estudio de la web Business Insider [35] muestra la adopción de distintos tipos de terminales per cápita a nivel mundial. Se han dividido en tres grupos: PC, Smartphones y Tablets.



Source: BII estimates, Gartner, IDC, Strategy Analytics, company filings, World Bank 2013
 Tasa de dispositivos per cápita a nivel mundial. Fuente: businessinsider.com

Algo llamativo de esta gráfica es que en 2012 el número de Smartphones en el mundo superó al de PCs. A principios de 2013 una de cada 5 personas en el mundo tenía un Smartphone según este estudio. Según la CNN, Enero de 2014 fue el primer mes en la historia en el que los estadounidenses accedieron más tiempo a Internet por sus dispositivos móviles que por sus ordenadores personales [36].

La amplia adopción del Smartphone está provocando una disrupción en el modelo de servicio web prestado. Este cambio de modelo está plenamente influido por las diferencias existentes entre un servicio web pensado para un acceso desde un PC y otro pensado para una aplicación móvil. Las principales diferencias son:

- El Smartphone lo llevamos siempre encima conectado siempre a Internet (“always on”).
- El Smartphone tiene funcionalidades que no tiene el PC: geolocalización, realidad aumentada, escáner de códigos QR, fotos, grabación de sonido, grabación de video, etc.
- Un Smartphone es personal: Las apps pueden conocer mejor al usuario porque siempre es el mismo y la tarjeta SIM pertenece a un titular conocido.

Todo esto ha supuesto la apertura de un mundo nuevo de posibilidades para el desarrollo de aplicaciones móviles en campos donde las páginas web convencionales no pueden llegar. Obviamente el mundo del consumo colaborativo no ha pasado esto por alto y se han aprovechado las posibilidades del móvil. Las aplicaciones de movilidad son las más favorecidas, plataformas de ridesharing como Uber , Lyft o Sidecar ponen en contacto a personas para que hagan de chófer por la ciudad con personas que quieran desplazarse, algo parecido a un taxi P2P donde la experiencia de usuario se lleva a cabo en el Smartphone aprovechando el servicio de localización: el conductor sabe dónde está el viajero para ir a recogerle y éste puede ver cómo se acerca el conductor. O aplicaciones para compartir un mismo taxi entre varias personas como JoinUpTaxi en la que se geolocaliza también en el mapa a los taxistas y a los viajeros.

Es importante destacar la tendencia clara que hay de los servicios web a moverse hacia aplicaciones en todos los ámbitos incluido el consumo colaborativo. Casi todas las plataformas que cuentan en la actualidad con varios años de vida nacieron pensadas para el PC y después surgieron en su versión móvil de manera que ahora conviven los dos modelos. Plataformas de las más conocidas como Airbnb, Etsy, Blablacar o Zipcar están en este grupo.

Por el contrario, otras han nacido directamente para móvil en forma de app, lo que se conoce con el concepto de “mobile-first”. Es el caso de las ya citadas de ridesharing como Uber o Lyft, por necesidad al basarse en servicios de geolocalización, pero también de otras plataformas más jóvenes que hace unos años hubieran encajado perfectamente en un modelo web y sin embargo han surgido directamente como app. Destacaría como ejemplo Wallapop: un mercado de segunda mano P2P al estilo de segundamano.es o milanuncios, pero pensado directamente para el móvil.

Aparte del cambio radical hacia el mundo móvil, hay otro factor tecnológico muy importante y muy relacionado que ha favorecido al consumo colaborativo. Se trata de la reducción de los costes de transacción que ofrecen los marketplaces P2P gracias a Internet. Una de las claves fundamentales de la aparición del consumo colaborativo viene determinada por la manera en que Internet, gracias a la reducción de costes de transacción, ha permitido ampliar la escala enormemente a prácticas como compartir, prestar, intercambiar o vender de segunda mano antes solo reservadas para nuestro círculo cercano de familiares, amigos y conocidos.

La Wikipedia define el coste de transacción como el costo incurrido para realizar un intercambio económico, más precisamente una transacción en el mercado [37]. Se agrupan los costes de transacción en 3 categorías: costos de investigación e información, costos de negociación y de decisión, y costos de vigilancia y de ejecución.

Pongamos el ejemplo de una familia que se quiera ir de vacaciones a la playa y esté buscando alquilar un apartamento a un particular para varias semanas. Antes de la aparición de los marketplaces P2P de alojamiento como Airbnb la familia tenía la opción de buscar un alquiler particular comparando las ofertas que tuviera a su alcance en webs de anuncios, eligiendo una y cerrando el trato directamente con el arrendador. Podemos deducir que antes los costes de transacción en este caso eran más altos respecto a la alternativa del marketplace P2P. Primero el coste de investigación e información, es decir la búsqueda de alquileres era más desorganizada en el sentido de que no tenías un único sitio al que acudir que hubiera hecho ya la tarea de clasificar la información por ti, y por tanto para valorar el mismo número de alojamientos que te ofrece una de estas plataformas tenías que invertir mucho más tiempo. Segundo, el coste de negociación y decisión planteaba muchas más incertidumbres: cualquier duda o información legal relacionada con el alquiler la tenías que resolver por tu cuenta y lo más importante, no tenías un sistema de reputación o confianza para poder saber algo de la persona con la que estabas haciendo un trato. Por último, los costos de vigilancia y de ejecución, si habías sido víctima de un fraude o algo no estaba según lo acordado no era fácil muchas veces recuperar el dinero ya que no tenías una plataforma que pudiera intermediar: algunos marketplaces P2P como Airbnb retienen el pago al anfitrión 24 horas para que el huésped pueda reclamar en ese tiempo si algo no está según lo acordado y tienen servicio de atención telefónica 24x7 para emergencias de este tipo. El anfitrión o arrendador por su parte también ve reducidos sus costes de transacción: no tiene la necesidad de poner

muchos anuncios, no necesita gestionar tantas peticiones de información, dispone de un sistema de confianza para valorar a los huéspedes, tiene la certeza de que la plataforma le va a pagar porque le cobra al huésped por adelantado y tiene un seguro que le cubre destrozos en el inmueble.

3.4. Cambio de mentalidad

Hasta ahora hemos visto cómo los condicionantes económicos y tecnológicos han jugado un papel fundamental en la aparición y desarrollo del consumo colaborativo. Hay, sin embargo, otro factor muy importante a tener en cuenta: el cambio cultural y de mentalidad necesario para involucrarse en esta nueva economía.

Las formas de relación de los negocios tradicionales entre el cliente y el profesional desaparecen aquí para dar lugar a una relación más humana. Las personas que usen estas plataformas tienen que ser conscientes de que no están ofreciendo o demandando un servicio profesional sino un servicio entre pares. Precisamente este tipo de relación y no la profesional es la que hace a muchos acercarse al consumo colaborativo buscando experiencias en lugar de servicios. Se ve muy claramente en el caso del turismo, donde poder comer en casa de un local (EatWith, MealMeets, etc), alojarse en una habitación de un habitante de esa ciudad con él mismo estando en casa (Airbnb, 9flats, etc) o disfrutar de actividades con un persona de allí (Sherpandipity, Vayable) son experiencias que solo existen en el consumo colaborativo y complementan la oferta previa con una posibilidad de turismo más auténtico.

Algunos indicadores manifiestan una tendencia clara de la gente joven hacia “el usar” en lugar “del tener”, es decir, hacia el acceso frente a la propiedad. En un estudio reciente de la firma KPMG, basado en una encuesta a 200 directivos del sector del automóvil en todo el mundo, se refleja la preocupación ante el hecho de que los menores de 25 años no sienten la necesidad de tener un coche en propiedad [38]. En este estudio también se habla de los Millennials o la Generación Y, los nacidos entre 1980 y 2000, para indicar que parecen menos interesados en adquirir bienes tradicionales como casas y coches. Prefieren comprar teléfonos móviles, dispositivos tecnológicos y ropa.

The Millennial Disruption Index [39] es un estudio llevado a cabo por Scratch, una consultora sobre hábitos de consumo, acerca del estilo de vida de los Millennials. Se entrevistó durante 3 años a más de 10.000 jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 sobre 15 categorías distintas. El resultado final deja a la banca como el sector con el riesgo más alto de disrupción: un tercio de los entrevistados opinan que no necesitarán un banco para nada, el 53% piensa que su banco no le ofrece nada especial al resto y un 70% dice que en 5 años el acceso a su dinero y los métodos de pago serán totalmente distintos. Además creen que la disrupción en esta industria vendrá de la mano de agentes externos al mundo bancario actual.

Parece que estamos por tanto ante un cambio importante de mentalidad. Ciertos bienes como la casa o el coche, que antes suponía un símbolo de libertad y emancipación para los jóvenes y un status para los mayores, han perdido en cierto modo la componente emocional para dar paso a un pensamiento más práctico.

Por otra parte, no son pocas las personas que se acercan al consumo colaborativo por motivos ecológicos. Annie Leonard, en su documental de 9 minutos "The Story of Stuff" [40], nos cuenta que el 99% de nuestras cosas acaban en la basura a los 6 meses. Rachel Botstman, en el primer capítulo de "What's Mine Is Yours", añade que este exceso de consumismo es en gran parte responsable de que en Estados Unidos haya 53.000 espacios dedicados al almacenamiento, equivalentes a 38.000 campos de fútbol, y donde el 70% no son de uso profesional. Rachel también comenta en su libro que el 80% de nuestros objetos los usamos menos de una vez al mes, siendo el taladro doméstico el objeto que mejor ejemplifica esta idea: el tiempo de uso de un taladro en toda su vida se calcula entre 6 y 13 minutos y tenemos uno en cada casa. Como dice ella: *"nosotros no queremos el taladro, queremos el agujero"*.

Acceder a los bienes en vez de tenerlos en propiedad es indudablemente una forma más responsable de consumo que ayuda a la sostenibilidad. El ejemplo más directo lo tenemos en las plataformas de movilidad, ya sea de carsharing (Zipcar, BlueMove, etc), carpooling (Blablacar, Amovens, etc) o P2P car rental (SocialCar). Para la plataforma de carpooling Amovens, la reducción de la contaminación representa el 15,9% de los motivos por los que la gente decide compartir coche.

El mensaje de concienciación ambiental va calando poco a poco. Dónde y cómo se fabrican nuestras cosas y los kilómetros que hacen hasta llegar a nosotros son asuntos que importan cada vez más a la gente. También el tiempo de vida y lo que pasa después con estas cosas. Estamos cambiando el pensamiento acerca de los

artículos de segunda mano. Antes existía la mentalidad de que comprar y usar un producto de segunda mano era algo reservado para la gente que no podía permitirse comprarlo nuevo. Sin embargo, esta mentalidad está cambiando, más acentuadamente en los países del norte de Europa que en los del sur, y cada vez más nos encontramos con el hecho de que llevar algo de segunda mano es visto como un motivo de orgullo.

3.5. Comunidad

La cultura de comunidad está muy arraigada dentro de la economía colaborativa y en concreto en los marketplaces P2P. Airbnb, Couchsurfing, Lyft o Etsy tienen con frecuencia algún tipo de evento, celebración o seminario al que invitan a los usuarios de la plataforma. La idea es fomentar el sentimiento de comunidad entre los usuarios, muy necesario en un espacio en el que la relación entre ellos es lo que aporta el mayor valor al conjunto.

Estos usuarios o miembros de la comunidad tienen interiorizado este sentimiento, como prueba el hecho de que sean ellos muchas veces los primeros que salen en defensa de la plataforma, como ha sido por ejemplo el caso de Airbnb o Lyft en sus disputas regulatorias. A través de peticiones y movilizaciones estas protestas han alcanzado a veces la suficiente repercusión como para ser tenidas en cuenta por la administración a la hora de regular.

Merece la pena hablar de la comunidad Ouishare [\[41\]](#), una asociación de personas sin ánimo de lucro que impulsa la economía colaborativa. Creada en París en 2012 por cuatro personas, pronto se fue sumando gente para hacer de conectores en sus países o ciudades. Entre todos realizan distintas labores: ayudan a la difusión y conocimiento de esta nueva economía, investigan y ayudan a estudiantes en sus proyectos o tesis, organizan eventos y escriben una revista en 4 idiomas.

4

Marketplaces

P2P

Dentro del mundo del comercio electrónico se ha venido utilizando cada vez más el término Marketplace para referirse a un mercado online que permite a los minoristas y clientes ofrecer sus bienes y servicios sin la necesidad de disponer de la infraestructura del sitio web o aplicación. Es un término bastante general que engloba varios tipos de relaciones, siendo las más comunes B2B (Business to Business), B2C (Business to Client) y C2C (Client to Client). Algunos ejemplos de Marketplaces conocidos son los que han desarrollado compañías como Amazon que, en paralelo a su negocio tradicional, permite a vendedores externos ofertar sus productos desde su sitio web [42] o la Fnac que bajo la misma idea integra en su catálogo más de un millón de ofertas de vendedores profesionales externos [43].

El Marketplace es una forma de comercio en el que ganan las dos partes. Los comerciantes externos utilizan un canal ya establecido para encontrar demanda a sus productos y también se desprecupan de montar y mantener toda la infraestructura de venta y envío. Por su parte los propietarios del marketplace pueden cobrar una cuota al vendedor externo por alojarse en su sitio o una comisión por artículo vendido. Además tienen un beneficio indirecto relacionado con el hecho de que su plataforma gana mucha estabilidad a futuro ya que pasa de ser el negocio de unos pocos a ser el negocio de muchos. Es lo que se conoce con el nombre de resiliencia o ancla: cuando vengan “malos tiempos” vas a contar con un grupo de gente detrás haciendo fuerza en la misma dirección que tú para mantener su negocio, que pasa por mantener el tuyo.

4.1. ¿Qué es un marketplace P2P?

En el caso de la economía colaborativa, surge el concepto de marketplace P2P. Se distinguen de los marketplaces anteriores en el sentido de que aquí la relación es entre personas o pares y no necesariamente una venta comercial. Los marketplaces P2P son sitios web o aplicaciones móviles en los que las personas pueden poner en valor sus bienes ociosos o habilidades particulares para que otras personas los disfruten.

Las plataformas son muy diversas en sus ámbitos o sectores (alojamiento, movilidad, gastronomía, educación, etc) así como en el tipo de interacción entre personas: alquiler, venta, intercambio, compartición de gastos o incluso regalo. Aún así se pueden sacar una serie de funciones o labores que tienen la mayor parte de ellas en común.

Un marketplace P2P se encarga de las siguientes funciones:

- Cruza la demanda del consumidor con la oferta de los proveedores. Encontrar un equilibrio entre oferta y demanda es muchas veces la tarea más complicada a la que se enfrentan las plataformas P2P.
- Gestiona los dos tipos de roles de cada usuario. Un mismo usuario puede ser proveedor del bien o el servicio unas veces y consumidor otras.
- Gestiona el inventario. A diferencia de los negocios tradicionales en los marketplaces P2P el inventario lo ponen los usuarios. La plataforma se encarga muchas veces de ayudarles a que la información aparezca de la mejor forma posible y en algunos casos de probar el servicio ofrecido antes de que se publique para garantizar su calidad.
- Proporciona sistemas de confianza o reputación para una relación P2P fiable entre extraños:
 - Valida la identidad del usuario: validación nº teléfono móvil, validación email, validación DNI (en algunas plataformas), validación carnet de conducir (en algunas plataformas).
 - Valoración entre usuarios al finalizar el servicio: comentarios, ratings.
 - Red social: Facebook connect, para ver si existen personas en común entre las personas.
 - Valida el bien o el servicio ofrecido antes de ser publicado (solo algunas plataformas).

La confianza entre extraños es uno de los pilares fundamentales del consumo colaborativo y en cómo sepa gestionarla la plataforma reside parte importante del éxito del proyecto.

- Proporciona una plataforma de pago fiable. Generalmente este módulo es subcontratado a una plataforma profesional externa. Normalmente, en los marketplaces P2P el pago del usuario consumidor se hace por adelantado al contratar el bien/servicio y en algunas plataformas se queda retenido un tiempo (24 horas generalmente) antes de dárselo al usuario proveedor, con idea de

que pueda haber una reclamación. Ejemplos de estas plataformas de pago son PayPal, Mangopay, Balanced o Braintree.

- Contratación de seguros. A veces las plataformas necesitan contratar un seguro para operar legalmente, otras veces lo contratan para ofrecer una confianza y seguridad extra a los usuarios, ya sean proveedores o consumidores, y en otros casos son los usuarios los que obligatoriamente lo tienen que contratar y la plataforma la que les informa y les ayuda en la gestión del seguro.
- Servicio de atención al cliente. Las plataformas deben explicar muy bien el funcionamiento del servicio para los dos roles que puede adoptar el usuario. Todas ofrecen servicios de atención al público, algunos telefónicos y 24x7 como es el caso de Airbnb.
- Crear una comunidad. Este tipo de servicios tiene un componente muy social como ya se ha visto en el apartado 3 de este estudio. Aunque la plataforma da ciertas garantías hay que tener en cuenta que los usuarios no van a estar atendidos por profesionales sino por otros usuarios como ellos, con las cosas buenas y malas que ello conlleva. Por tanto es muy importante para las plataformas el crear una comunidad para que los usuarios tengan la sensación que forman parte de ella y no solo son consumidores al uso tradicional donde la relación es puramente comercial.

4.2. Tipos

En el punto 2.1 de este trabajo hemos visto las 3 categorías de plataformas de consumo colaborativo que hacía Rachel Botsman en su libro “What’s Mine Is Yours”: estilos de vida colaborativo, mercados de redistribución y sistemas de servicio-producto.

Al tratarse de plataformas tan distintas se hace difícil hacer una única clasificación. Se podrían clasificar por sectores o verticales: alojamientos, movilidad, comida, segunda mano, contratación de tareas, etc; o por el tipo de relación: intercambio, venta, alquiler, compartir gastos, etc, pero una clasificación más completa es la que viene determinada por la combinación de dos importantes características del consumo colaborativo como son la relación P2P y el acceso frente a la propiedad. De

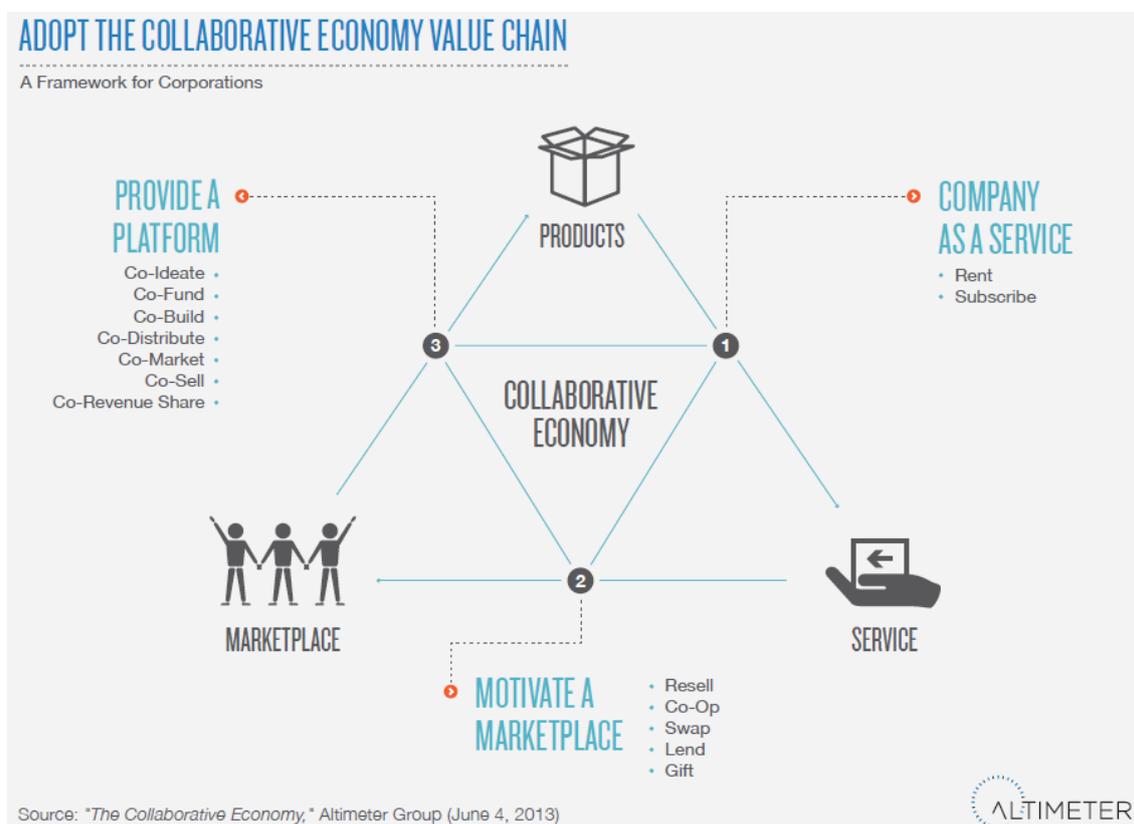
esta forma tendríamos 3 grupos de plataformas de consumo colaborativo atendiendo a estas dos variables:

- P2P y acceso vs propiedad: Son los proyectos más fieles a la filosofía del consumo colaborativo al tener estas dos características. Es el caso por ejemplo de las plataformas que ofrecen la posibilidad de ir a comer a casa de un particular que ha cocinado para ti tales como EatWith o Meetmeals; de las carsharing como Uber o Lyft; de las de carpooling o ridesharing como Blablacar o Amovens; o de las de alquiler de habitaciones/alojamientos como Airbnb o Alterkeys.
- P2P y no acceso vs propiedad: Los mercados de venta de segunda mano como Segundamano.es, Milanuncios, Wallapop o Chicfy promueven la venta entre particulares y por tanto son P2P, pero no se paga por el acceso al bien sino que éste cambia de propietario.
- No P2P y acceso vs propiedad: Algunos servicios prestados por compañías se encuadran dentro del consumo colaborativo pese a que no tienen una relación P2P. Son por ejemplo los servicios de carsharing como Zipcar o Bluemove donde la empresa pone una flota de coches a disposición de los usuarios. Los beneficios ambientales al promover el acceso frente a la propiedad son indudables, pero algunos consideran que estos servicios no deberían englobarse dentro del consumo colaborativo porque no existe una relación P2P sino una B2C (Business to Client).

4.3. Modelos de negocio

La economía colaborativa está cambiando en muchos sentidos las normas del juego. Hemos comenzado a pasar de un tipo de servicio vertical o de tubería donde el producto o servicio es diseñado, fabricado y distribuido por una compañía y consumido por los clientes, a un tipo de servicio de plataforma horizontal donde los usuarios empiezan a adoptar más de un rol y se convierten también en productores o proveedores del servicio además de consumidores. Las empresas que se han querido subir a esta ola de cambio han tenido obligatoriamente que adaptarse y repensar su modelo de negocio.

El grupo Altimeter presentó a mediados de 2013 un report [44] que analizaba a 200 'startups' de la economía colaborativa con el objetivo de mostrar a las compañías tradicionales cuales eran las nuevas tendencias en modelos o formas de negocio. Se destacan 3 modelos distintos: compañías que ofrecen un servicio, las que tienen un Marketplace y las que proporcionan una plataforma.



Servicios, Marketplaces y Plataformas. Fuente: Altimeter

El primer grupo son los servicios, lo que Rachel Botstman llamaba compañías de servicio-producto y que ofrecen el acceso a un producto frente a la posibilidad de comprarlo. En el caso del consumo colaborativo el ejemplo más directo son las plataformas de carsharing como Bluemove o los servicios públicos para el uso de la bicicleta que algunos ayuntamientos han desplegado en ciudades españolas como por ejemplo Bicing en Barcelona. En el mundo digital se encuadran en este grupo servicios como Netflix, que ofrecen películas en streaming bajo demanda, o Spotify que usa el mismo concepto para la música. Netflix tiene además el mérito de haber sabido adaptarse a los tiempos creando su plataforma de streaming de video cuando su negocio principal era el alquiler de DVDs por correo postal. En todos ellos, lo avanzado del modelo es que evita al usuario tener que comprarse el coche, la bicicleta, el DVD o el disco de música y permite acceder a estos servicios cuando los necesite. Estamos una vez más ante el caso de acceso frente a propiedad.

La segunda categoría son los marketplaces de los que ya se ha hablado en puntos anteriores. Se incluyen aquí la mayoría de plataformas P2P de consumo colaborativo como Airbnb, Blablacar o Etsy, pero también iniciativas desde los negocios más tradicionales como por ejemplo el marketplace de Patagonia. Esta compañía dedicada a la ropa técnica de montaña se asoció con Ebay para proporcionar a sus usuarios un marketplace donde pudieran vender y comprar artículos usados de su propia marca [45].

El tercer modelo sería el de las plataformas. Heredando la filosofía del software de compañías como Google, Apple o Facebook, que facilitan un entorno a desarrolladores externos para crear aplicaciones para sus sistemas, las marcas deben permitir a sus usuarios crear servicios y productos nuevos tratándolos como socios, no sólo como consumidores. La idea es pensar en involucrar al usuario en los procesos de diseño, construcción, control de calidad, venta o distribución del producto/servicio para que obtenga algún incentivo o incluso repartir algo del beneficio con ellos.

Un ejemplo de plataforma de este tipo es Quirky [46]. Quirky es una tienda online de productos de consumo con una comunidad abierta muy interesante detrás. Cualquier miembro de la comunidad de Quirky puede proponer un diseño nuevo o añadir una evolución a un diseño ya propuesto. El resultado se votará entre otros miembros de la comunidad y sólo las ideas mejor valoradas se fabricarán, labor llevada a cabo por parte de un equipo de profesionales interno de Quirky. Una parte final del beneficio de la venta del producto irá para la persona que lo ideó y si alguien más contribuyó a la evolución obtendrá también una parte proporcional según lo aportado.

Creada en 2009 Quirky cuenta en la actualidad con más de 600.000 miembros registrados en su comunidad. En Abril de 2013 anunció la colaboración de General Electric, lo que ha permitido la donación de miles de sus patentes. La colaboración se ha fortalecido desde entonces y ambos han puesto el foco en WINK, una plataforma interna de Quirky centrada en la integración del Smartphone con el tan de moda Internet de las cosas (IoT).



A partnership that will change invention forever.

Colaboración entre Quirky y General Electric. Fuente: quirky.com

Esta colaboración supone un ejemplo muy importante de apuesta por la co-creación por parte de un gigante como General Electric. Es curioso y admirable que prefiera abrir sus patentes a un modelo colaborativo antes que seguir intentado explotarlas en solitario tal como dictaban todas las estrategias empresariales clásicas.

4.3.1. Tipos de modelo de negocio

Rachel Botsman en su libro distingue 7 modelos diferentes de negocio en el consumo colaborativo en los que merece la pena profundizar.

El primero de estos modelos y el más común es aquel en el que la plataforma cobra un porcentaje de la transacción económica o “service fee” que tiene lugar entre los “peers”. La mayoría de los marketplaces usan este modelo de negocio. Se puede cobrar solo un porcentaje sobre las ganancias del usuario que provee el servicio o cobrar tanto al usuario proveedor como al usuario consumidor.

En el caso de Airbnb por ejemplo, se cobra de un 6 a un 12 % al anfitrión y un 3 % al huésped. El pago se realiza siempre a través de la plataforma: se cobra la estancia al huésped cuando hace la reserva, pero se le abona al anfitrión (restándole la comisión) a las 24 horas de haber entrado el huésped en su casa. Es decir, si por ejemplo estamos reservando en Enero una estancia para las vacaciones de verano con Airbnb, tendremos que pagar en ese momento el dinero aunque no entremos a disfrutarlo hasta Julio cuando la plataforma hará el pago al anfitrión del alojamiento. Por tanto podemos deducir de aquí otro modelo de negocio indirecto de plataformas de alojamiento como Airbnb, la renta que sacaría por el dinero en esos 6 meses que separan la reserva y la estancia.

El modelo de negocio de los marketplaces de venta entre particulares es similar. Etsy, el marketplace de artesanía más famoso, cobra un 3,5 % sobre la transacción económica entre las partes más 20 céntimos al vendedor por listar cada

uno de sus artículos. Un 3,5 % es un porcentaje pequeño comparado con el de Airbnb por ejemplo, pero éste no cobra a los propietarios por listar sus casas en contrapartida.

Los servicios de ridesharing como Uber o Lyft cobran al pasajero una tarifa mínima por subirse al vehículo más un incremento por kilómetro y minuto de trayecto, muy parecido a un taxi tradicional. Las personas que se apunten como conductores sacan de cada trayecto aproximadamente el 80% quedándose la plataforma con el 20% restante. En el caso de Lyft por ejemplo se les paga a los conductores un mínimo por la hora aunque no cojan a ningún pasajero. Para asegurar el servicio en ciertas horas, como de 7 a 8 de la mañana entre semana, se le paga al conductor el doble de la tarifa mínima si no tiene pasajeros.

Un modelo de negocio de este tipo tiene que tener en cuenta si existe coste alguno al agregar oferta al sistema y si éste le merece la pena. La compañía Whipcar, pionera a nivel mundial en el alquiler de coches entre particulares instalaba al principio en cada coche un sistema electrónico para que los usuarios pudieran abrir la puerta y arrancarlo sin que el propietario les diera las llaves, pero esto les supuso un coste tecnológico grande que no hacía sostenible el sistema y tuvieron que cambiar a otro sistema en el que los usuarios se diesen las llaves en mano de forma directa. Tampoco hubiera sido buena idea pasarle todo este coste inicial al usuario que oferta el servicio porque puede suponer una barrera de entrada importante.

Un segundo modelo de negocio es el que se conoce como freemium. Registrarse y usar el servicio en una modalidad básica es gratuito, pero si queremos disponer de todas las capacidades y funcionalidades tendremos que pagar por una versión premium. Es uno de los modelos más utilizados en aplicaciones móviles junto con la publicidad. Se utiliza bastante en algunos marketplaces de anuncios clasificados donde se pueden poner anuncios gratuitos o pagando algo para que aparezcan de una forma destacada en el sistema. Es el caso por ejemplo de GumTree [47], la web de anuncios clasificados más utilizada en el Reino Unido.

Otro ejemplo de modelo freemium es el de la plataforma Sharetribe [48]. Al igual que Wordpress para blogs o Shopify para tiendas online, Sharetribe es una plataforma para crear marketplaces con poco esfuerzo sobre una base. Está muy bien pensado para alguien que quiera montar un servicio de este tipo, pero no tenga los conocimientos informáticos o los recursos necesarios para desarrollarlo desde cero. Sharetribe viene a cubrir esta necesidad dándole al usuario las herramientas que necesita para crear el marketplace de forma gratuita. Si sobre esta base gratuita el

usuario quiere mayor personalización o asesoramiento Sharetribe le cobrará por este servicio añadido.

Otro de los modelos de negocio es el que Rachel Botsman define como “White Label”. Muchas compañías de la economía colaborativa han sido pioneras en sus campos y han desarrollado tecnología que han explotado generalmente ellos mismos, pero que también pueden ofrecérsela a terceros.

Se trata de vender esta tecnología como marca blanca a otros marketplaces para que la utilicen. Es el caso por ejemplo de la plataforma española de carpooling Amovens que con su proyecto Amovenspro ofrece su plataforma a universidades y empresas. El branding o la marca que se verá al acceder al sitio web será el de la universidad o empresa, pero la plataforma que hay por debajo es la de Amovens y por ello cobra. Otro ejemplo de este tipo sería el de la empresa de carsharing Bluemove que opera en Madrid aprovechando la tecnología de la plataforma Clickcar que ofreció un servicio de este tipo antes que ellos en Bilbao.

El cuarto modelo es “On-sale”. La empresa ayuda a los usuarios a vender sus artículos de segunda mano reparando los desperfectos o reciclando algunas piezas y les cobra por ello un porcentaje final de la venta del artículo, además de por facilitarles su canal de venta.

Las empresas con este modelo de negocio suelen estar muy especializadas en un ámbito para un mayor aprovechamiento de los recursos. Es el caso de Manzanasusadas [49], una tienda de este estilo especializada en productos de Apple o Pikeando [50] para compra venta de muebles de Ikea de segunda mano. Otro ejemplo interesante de sitio de este estilo es la tienda “Somos Recycling” [51] en Madrid que se encarga de ofrecer una salida a las bicicletas que la gente tiene en desuso en los trasteros reparándolas y vendiéndolas en sus tres tiendas físicas. Por este servicio piden un 20% del precio final de la bici.

“Flat membership” o tarifa plana es otro de los posibles modelos de negocio. Se cobra a los socios una cantidad mensual o anual por pertenecer al “club” y poder utilizar sus servicios ilimitadamente.

Este es por lo general el modelo de negocio utilizado en sitios especializados en el intercambio de casas como Knok [52]. En Knok se cobra una cuota anual a los miembros de la comunidad por lo que tienen derecho a intercambiar sus casas junto con sus familias todas las veces que quieran al año. A diferencia de plataformas como

Airbnb donde se paga por día, Knok está pensado para estancias largas de vacaciones donde la tarifa plana pueda salir rentable.

El sexto modelo de negocio se conoce como “Tiered subscription plans” o planes de suscripción ajustables. Existen distintos packs de servicios o productos y se paga más cuanto más completo sea el pack que reservemos.

Un sitio que funciona de esta forma es Pikatoy [53], la primera web de alquiler de juguetes en España. Tienen distintos packs de juguetes con distintas unidades que se pueden alquilar por uno, dos o tres meses y se paga más cuantos más juguetes tiene el pack y más tiempo lo alquilas.

Este mismo modelo de negocio también se utiliza en los espacios de co-working, donde generalmente existen tarifas distintas en función de las horas semanales que vayas a estar y los recursos que necesites: un puesto fijo, uno móvil, sala de reuniones, etc.

El último modelo de negocio sería una combinación de dos de los que ya se han expuesto: una cuota de miembro más una tarifa de pago por uso.

Es el caso de la mayoría de empresas de carsharing como Avancar (Zipcar) en Barcelona, Repiro [54] en Madrid o Clickcar [55] Bilbao. Bluemove en Madrid y Sevilla, por el contrario, no cobra una cuota de membresía, solo una tarifa de pago por uso.

A todos los modelos de negocio vistos hasta ahora habría que añadir el de las ganancias por publicidad, que puede ser el único modelo de negocio de la plataforma o venir a complementar a alguno de los anteriores. Monetizar tu sitio web o tu aplicación móvil con anuncios sigue siendo el modelo de negocio más extendido en el mundo digital. El 90% de las aplicaciones descargadas de la Play Store, la tienda de aplicaciones de Android, son gratuitas y los ingresos que tienen son gracias a los banners de publicidad.

Servicios como Adwords o Adsense de Google obtienen información sobre el historial de navegación y los intereses de las personas para ofrecer luego publicidad segmentada con más efectividad para el anunciante y mayores beneficios para los sitios web donde se anuncien. Si el sitio web o aplicación de consumo colaborativo está ya de por sí muy segmentado o “targetizado” los ingresos por publicidad serán mayores porque será más fácil para los anunciantes dirigirse hacia sus clientes potenciales. Por ejemplo, el portal Segundamanita.com [56] de artículos usados y ropa

de niño está creado para un público muy concreto y gracias a ello puede obtener mayores ingresos por publicidad.

The image shows the header of the Segundamanita.com website. On the left is a cartoon baby character. The main logo reads "Segundamanita.com" with the tagline "Da lo que no usan. Encuentra lo que necesitan." Below the logo are social media icons for WordPress, Google+, Facebook, and Twitter. In the top right corner, there are links for "Nuevo usuario" and "Acceder". Below the header is a segmented advertisement banner. The first segment is a "VENTA-UNICA" badge with the text "Todo el mobiliario al mejor precio". The second segment shows a bunk bed with the text "Cama de niño desde 79,99€" and a "DESCUBRIR" button. The third segment shows a red toy truck. On the right side of the banner, there is a "Gestión anuncios" menu with options: "Ropa bebe y niños", "Ropa de bebe riña", and "Ropa bebe on line".

Publicidad segmentada en segundamanita.com. Fuente: segundamanita.com

4.3.2. Evolución en los modelos de negocio.

Si analizamos los servicios de mayor éxito en el mundo digital de los últimos tiempos podemos observar una diferencia radical respecto a los negocios tradicionales.

Los negocios tal como los conocemos desde siempre han presentado una forma de tubería o “pipe” en el sentido de que seguían una organización lineal en la que el fabricante crea el producto o servicio para los clientes que pagan por él y lo consumen, incluyendo entre medias toda la cadena de distribuidores e intermediarios. Es el caso de la mayoría de negocios tradicionales como por ejemplo la televisión o la radio, pero también de servicios de Internet como las tiendas de comercio electrónico o los blogs. En estos negocios lineales los roles de proveedor y consumidor están bien diferenciados, el consumidor es tenido en cuenta de varias formas intentando adivinar lo que demanda y pudiendo en muchos casos poder dar su opinión, pero sigue jugando un papel pasivo en todo el proceso.

Las plataformas, por el contrario, siguen una filosofía totalmente distinta. El dueño del negocio proporciona los componentes básicos y los canales para que otros actores los utilicen. Ahora no es él el que tiene que aportar todo el valor sino proporcionar una plataforma que sirva de base para que otros construyan valor sobre ella. Hay muchos tipos de plataforma y es un término bastante general, pero la filosofía común es esa, el valor reside en lo que aportan los actores (usuarios, empresas, etc) al sistema y la interacción entre ellos. Es lo que se conoce como efecto de red (“network effect”) [57], cuantas más relaciones haya en mi plataforma mayor valor tendrá en su conjunto.

Uno de los ejemplos más conocidos de plataforma que primero se nos viene a la mente es la Wikipedia. A diferencia de las enciclopedias tradicionales como la

enciclopedia británica o la Encarta de Microsoft, los creadores de Wikipedia no se encargaron de facilitar los contenidos sino de ofrecer una plataforma para que cualquiera pudiera crearlos. El resultado es de sobra conocido, más de 37 millones de artículos publicados en 285 idiomas diferentes [58] han provocado la disrupción del negocio tradicional de enciclopedias hasta tal punto que lo ha hecho prácticamente desaparecer.

Otros ejemplos de plataformas son las redes sociales como Twitter, en la que se aprecia claramente las diferencias que hay con otros negocios lineales de difusión como la prensa o los blogs. Mientras los artículos de un periódico o las entradas de un blog son escritos por una persona y leídos por el resto (difusión lineal), Twitter se alimenta de los comentarios de muchas personas a la vez para un mismo tema (muchos difunden y reciben información a la vez). Esto le ha permitido llegar a ser la herramienta más eficaz para poder cubrir un acontecimiento en tiempo real.

Youtube lleva el mismo concepto a los videos. En la misma plataforma las personas pueden ser productores o consumidores de información (prosumers) y el valor reside en la suma de la tecnología que ofrece la plataforma más la aportación de contenidos por parte de los usuarios. Ya no es la empresa la que pone las ideas sino que da al usuario la posibilidad de innovar a través de los contenidos. La plataforma se encarga de publicarlos y construir una red social donde les da a los usuarios la posibilidad de votar, comentar y, en base a eso, recomendarles videos acordes a sus preferencias.

En el mercado de los teléfonos móviles encontramos otro ejemplo evidente del potencial de una plataforma. Antes de la llegada del smartphone crear todas las funcionalidades hardware y software de los terminales era únicamente responsabilidad de los diferentes fabricantes de teléfonos móviles y la competencia dependía únicamente de ellos. Google con Android y Apple con IOS cambiaron esta visión lineal del negocio hacia una visión de plataforma. La creación de estos 2 ecosistemas permitió que aparecieran actores externos al fabricante para aportar valor e innovación mediante el desarrollando de aplicaciones móviles. La competencia ahora ya no está solo entre un fabricante y otro, la batalla primero se libra entre ecosistemas. Microsoft ha obtenido una valoración excelente en las capacidades de sus terminales nuevos, pero será su habilidad para evolucionar su ecosistema Windows Mobile la que determinará su éxito a futuro.

En el consumo colaborativo, los marketplaces P2P son también plataformas, pero en este caso son plataformas que traspasan las barreras del mundo digital y llevan esta misma filosofía al mundo físico. Plataformas como Airbnb, Blablacar o Uber representan una disrupción a través de la tecnología de sectores lineales tradicionales como la hostelería o el transporte.

Conseguir una plataforma de éxito de este tipo no es fácil. El éxito reside en el volumen de actividad de los usuarios, en su relación y no solo en la tecnología. Las plataformas en su intento por conseguir oferta y demanda se enfrentan inicialmente al problema del “huevo y la gallina”: si no hay oferta no habrá demanda y si no hay demanda no habrá oferta. Generalmente la estrategia es incentivar primero la oferta en el servicio para que arrastre a la demanda, pero algunos sitios incentivan primero la demanda. En cualquier caso, una arrastra a la otra y las dos son necesarias en su justa proporción para un buen funcionamiento de la plataforma.

En su libro Platform Power [59], Sangeet Paul Choudary afirma que las ‘startups’ a menudo fracasan en su intento de conseguir una plataforma de éxito debido a que intentan aplicar una visión de tubería en lugar de una visión de plataforma, algo que exige un cambio de mentalidad y que no siempre es fácil teniendo en cuenta que tenemos muy interiorizado los modelos de negocio tradicionales. Un error típico que destaca es aquel que cometen las empresas que centran mucho sus esfuerzos en la parte tecnológica y descuidan otros aspectos como incentivar la oferta o construir comunidad. Otro aspecto importante para él es la curación de contenidos.

Algunos servicios comienzan siendo un negocio lineal al principio y luego se convierten en una plataforma como es el caso de Instagram. La aplicación de retoque fotográfico ya aportaba valor a sus usuarios como aplicación móvil antes de incorporar la filosofía de plataforma y convertirse en una red social. Con esta evolución la aplicación ha ganado en resiliencia: podrá existir en un futuro una aplicación móvil mejor de fotografía, pero no le resultará fácil conseguir una comunidad de usuarios como la que tiene actualmente Instagram, la cual le otorga mucha estabilidad de cara a su futuro. Cuando Facebook compró Instagram en 2012 por 1000 millones de dólares no compró una empresa de 13 trabajadores que había desarrollado una bonita aplicación de fotografía, compró una comunidad de más de 30 millones de miembros conectados entre sí.

Las plataformas son “entes vivientes” en los que la empresa propietaria debe asumir la pérdida de cierto control. En este sentido la labor de la empresa no es marcar siempre una hoja de ruta clara sino muchas veces estar atentos a las dinámicas o comportamientos emergentes en su plataforma y facilitar el mejor canal para que éstas prosperen.

La forma de monetizar una plataforma es distinta generalmente a la de un negocio de tipo tubería. En los negocios de tubería la fórmula es bastante directa si lo simplificamos: se vende un producto o servicio por un precio que es la suma de lo que cuesta producirlo más el margen que quiere sacar la empresa. En el caso de las plataformas la monetización no es siempre tan sencilla. En el apartado anterior hemos visto 7 modelos de negocio distintos que se pueden dar en plataformas de consumo colaborativo a parte de los ingresos por publicidad. Los modelos de negocio más comunes en las plataformas son la publicidad en sitios como Youtube o las redes sociales (Facebook, Twitter) y un porcentaje de la transacción que se da lugar entre pares, más común en las plataformas de consumo colaborativo.

Sin embargo, el éxito de una plataforma no lleva consigo siempre beneficio económico asociado, incluso a veces al contrario. Wikipedia ha lanzado recientemente una campaña especial para recaudar fondos que aseguren su supervivencia. Aun no teniendo ánimo de lucro, resulta paradójico comprobar que pese su enorme éxito Wikipedia tiene que ir salvando dificultades económicas en su camino.

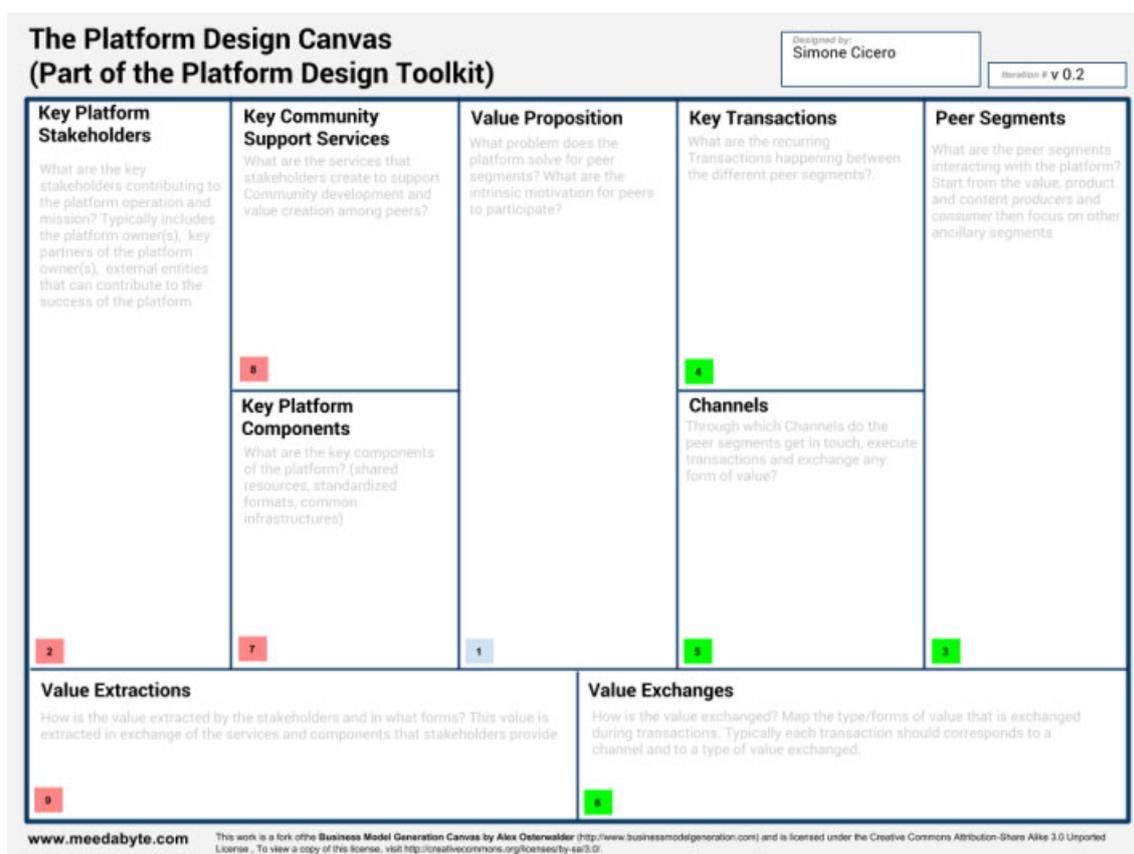
Los modelos de negocio en la era de las plataformas tienen una tendencia clara hacia lo abierto y hacia la co-creación. Android de Google o IOS de Apple son ejemplos claros de plataformas que han cosechado un enorme éxito gracias a que se han abierto a terceros actores y les han permitido crear aplicaciones sobre su plataforma. Anteriormente hemos visto ejemplos de marketplaces, como el de Amazon o el de la Fnac, que integran bajo su plataforma a cualquier vendedor externo que quiera ofrecer sus productos. También hemos visto el caso significativo de una plataforma de co-creación como Quirky y su asociación con un gigante como General Electric que apuesta por lo abierto, o el de Arduino de hardware abierto que se ha convertido en la placa referencia para aprender electrónica. Estamos viendo que la “partida” cada vez se juega más por equipos y las estrategias clásicas de las empresas preocupadas por esconder lo suyo al resto no siempre tienen sentido. Una estrategia adecuada para las empresas es preguntarse para cada fase de la cadena de valor qué pueden compartir, con quién pueden cooperar y qué se quieren reservar.

Para ayudar a diseñar una plataforma existe alguna recomendación. Simone Cicero, conector de Ouishare en Italia, ha creado un conjunto de herramientas con este propósito llamado “Platform Design Toolkit”. Una de estas herramientas es una matriz que sirve para extraer y reflejar las motivaciones de los actores que intervienen en la plataforma, separados en dos grupos: “stakeholders” por un lado que básicamente son el propietario de la plataforma y sus partners y los “peers” por otro representando los diferentes roles que pueden tener los usuarios en la plataforma, ya sean personas u organizaciones. En un contexto como una plataforma donde confluyen actores internos y externos es muy importante entender las motivaciones que llevan a cada uno a participar en la co-creación de valor. A continuación se muestra la forma que tienes esta matriz.

The Stakeholders and Peers Motivation Matrix (Part of the Platform Design Toolkit)							
Gives to		Platform Stakeholder 1	Platform Stakeholder 2	Platform Stakeholder N	Peer segment 1	Peer segment 2	Peer segment N
Platform Stakeholder 1				The Platform			
Platform Stakeholder 2							
Platform Stakeholder N							
The Platform							
Peer segment 1							
Peer segment 2							
Peer segment N							

Matriz de motivación de los actores de una plataforma. Fuente: Simone Cicero, meedabyte.com

La segunda herramienta es el “Platform Design Canvas”. Fue creada en 2013 como evolución del “Business Model Canvas” que es una herramienta de libre distribución muy usada para analizar modelos de negocio lineales. Simone la evolucionó para modelos de negocio de tipo plataforma creando su canvas particular. El objetivo es separar en distintas casillas o categorías algunas claves de la plataforma para ayudarnos a entender mejor su funcionamiento. La forma que tiene esta segunda herramienta es la siguiente:



Platform Design Canvas de Simone Cicero. Fuente: meedabyte.com

Las 4 cajas de la derecha (Key Transactions, Peer Segments, Channels y Value Exchanges) están relacionadas con el valor intercambiado entre los pares (peers). Las casillas de la izquierda (Key Platform Stakeholders, Key Community Support Services, Key Platform Componentes y Value Extractions) tienen que ver con las dinámicas sociales, el valor compartido por todo el mundo. En color gris sombreado se puede ver para cada casilla su descripción y en el blog de Simone vienen explicadas en detalle cada una de ellas así como la herramienta anterior [60]. Este toolkit se ofrece en licencia Creative Commons.

4.4. Financiación

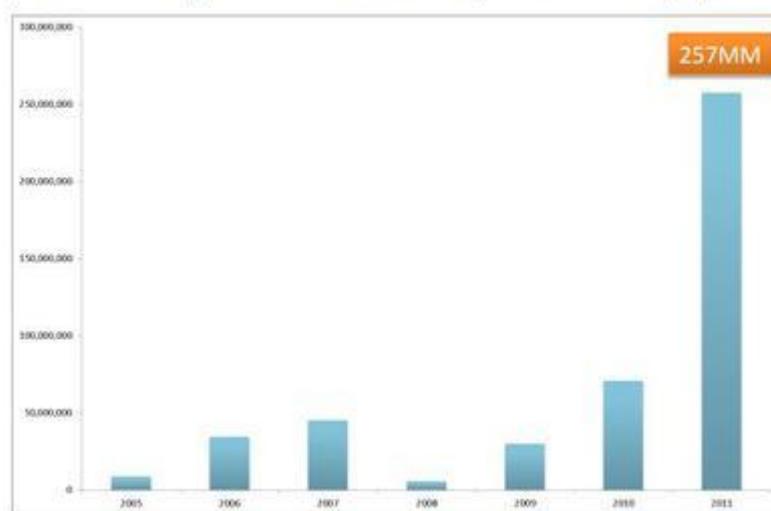
La gran mayoría de los proyectos de la economía colaborativa tienen ánimo de lucro. Empiezan por lo general como iniciativas privadas en manos de emprendedores que crean una pequeña empresa o 'startup' para poner en marcha su proyecto. Después, como para cualquier 'startup', la financiación juega un papel fundamental para su crecimiento y expansión.

El consumo colaborativo es un movimiento todavía joven con pocos años de vida, pero sus casos de éxito más importantes han tenido cifras tan grandes que han atraído a los inversores. La búsqueda del nuevo Airbnb o Uber ha provocado el aumento de la inversión en los últimos años de tal forma que la “sharing economy” es ahora mismo una de las principales tendencias en cuanto a nuevas oportunidades e inversión en Silicon Valley y San Francisco.

La cultura de la ‘startup’ y una estructura asentada durante años de financiación de proyectos tecnológicos novedosos ha provocado que sea en esta zona norte del estado de California donde han surgido la mayoría de proyectos originales de la economía colaborativa. En otros muchos países, entre los que se incluye España, proyectos novedosos no han encontrado vías de financiación y la inversión ha pasado en muchos casos por imitar una fórmula de éxito ya conocida con plataformas locales parecidas a Airbnb o plataformas de experiencias parecidas a Vayable, por citar algunos ejemplos.

La inversión en la economía colaborativa se disparó en Estados Unidos a partir de 2011 como se puede ver en la siguiente gráfica. En ese año se invirtieron 257 millones de dólares en marketplaces P2P, más del triple que el año anterior.

Venture Capital investments in peer-to-peer marketplaces by year



Source: CollaborativeConsumption.com; crunchbase.com

Jeremy Barton, Cred, October 2011

Inversión de compañías de capital riesgo en marketplaces P2P por año. Fuente: consumocolaborativo.com

En 2011 se creó el Collaborative Fund [61], un fondo de inversión en empresas de economía colaborativa impulsado por Craig Saphiro y en el que se ha incorporado la experiencia entre otros de Rachel Botsman. Este fondo ha financiado compañías importantes de la economía colaborativa como la plataforma de crowdfunding Kickstarter, empresas como Lyft, Taskrabbbit o Getable e iniciativas del hardware libre como DIY o Maker.

En 2012 la inversión en el ámbito internacional siguió la dinámica creciente con importantes inversiones como la que obtuvo Airbnb en series C por valor de 200 millones de dólares [62], TaskRabbit con 13 millones o las empresas de movilidad como Sidecar o Carpooling.com con 10 millones cada una. En el ámbito español 2012 supuso un punto de inflexión en cuanto a financiación se refiere. Hasta ese año la inversión había sido muy escasa en nuestro país, pero en 2012 la dinámica cambia. La siguiente captura de pantalla, elaborada por el blog consumocolaborativo.com, muestra las inversiones más importantes obtenidas por empresas de nuestro país en 2012 (excepto Blablacar el resto de empresas son españolas).



Algunas de las inversiones más importantes de 2012 en el ámbito español. Fuente: consumocolaborativo.com

2013 comienza en el terreno financiero con la compra de Zipcar por la empresa de alquiler de vehículos Avis en Enero, lo cual supone una apuesta grande de una empresa de un sector tradicional hacia la economía colaborativa. En Julio vemos otro movimiento parecido por parte de la compañía Enterprise comprando la empresa de

carpooling Zimride que pertenecía a Lyft. Otra adquisición significativa del año fue la protagonizada por Paypal, empresa de Ebay, al comprar por 800 millones de dólares BrainTree, la 'startup' que provee de las capacidades de pago para el móvil a plataformas como Airbnb o Uber [63].

La ronda de inversión más importante del año y la más grande hasta esa fecha la consigue Uber al levantar 258 millones de Google Ventures, lo que supone hasta la fecha la cantidad más alta invertida por la filial financiera del gigante tecnológico. La implicación de Google en una empresa como Uber, unido a las pruebas con los coches automáticos sin conductor que llevan realizando tiempo con éxito incluso en sitios urbanos, ha desatado los rumores sobre un posible servicio de transporte sin conductor en un futuro próximo, algo que parecía de ciencia ficción hasta hace poco tiempo.

Otra inversión grande a nivel internacional en 2013 fue la que obtuvo Lyft con 75 millones de dólares divididos en dos tandas, una de 15 y otra de 60.

En España también hubo inversiones importantes en 2013. Knok, la plataforma de intercambio de casas, consiguió 500.000 euros por parte de Family Offices, un grupo de inversores privados españoles. Etece, el Taskrabbitt español para trabajos profesionales, obtuvo 450.000 euros en rondas de serie A de varios inversores. Percentil, de ropa de segunda mano de niño, llegó a los 380.000 euros a finales de Febrero y Trip4real y Uolala, que ofrecen experiencias guiadas, levantaron 150.000 cada una.

En lo que llevamos de 2014 han tenido lugar las inversiones más fuertes hasta la fecha en dos de las empresas más importantes. En Abril Airbnb obtuvo fondos por valor de 450 millones de dólares por parte de varios inversores como TPG Growth, T. Rowe Price o Dragoneer Investment Group [64], lo que supuso la inversión más alta hasta la fecha. También en Abril de este año Lyft consiguió 250 millones de dólares en una nueva ronda de financiación en la que han participado importantes inversores como la firma de capital riesgo Andreessen Horowitz [65]. En Junio de 2014, Uber vuelve a batir el record consiguiendo 1.200 millones de dólares en una ronda de serie D.

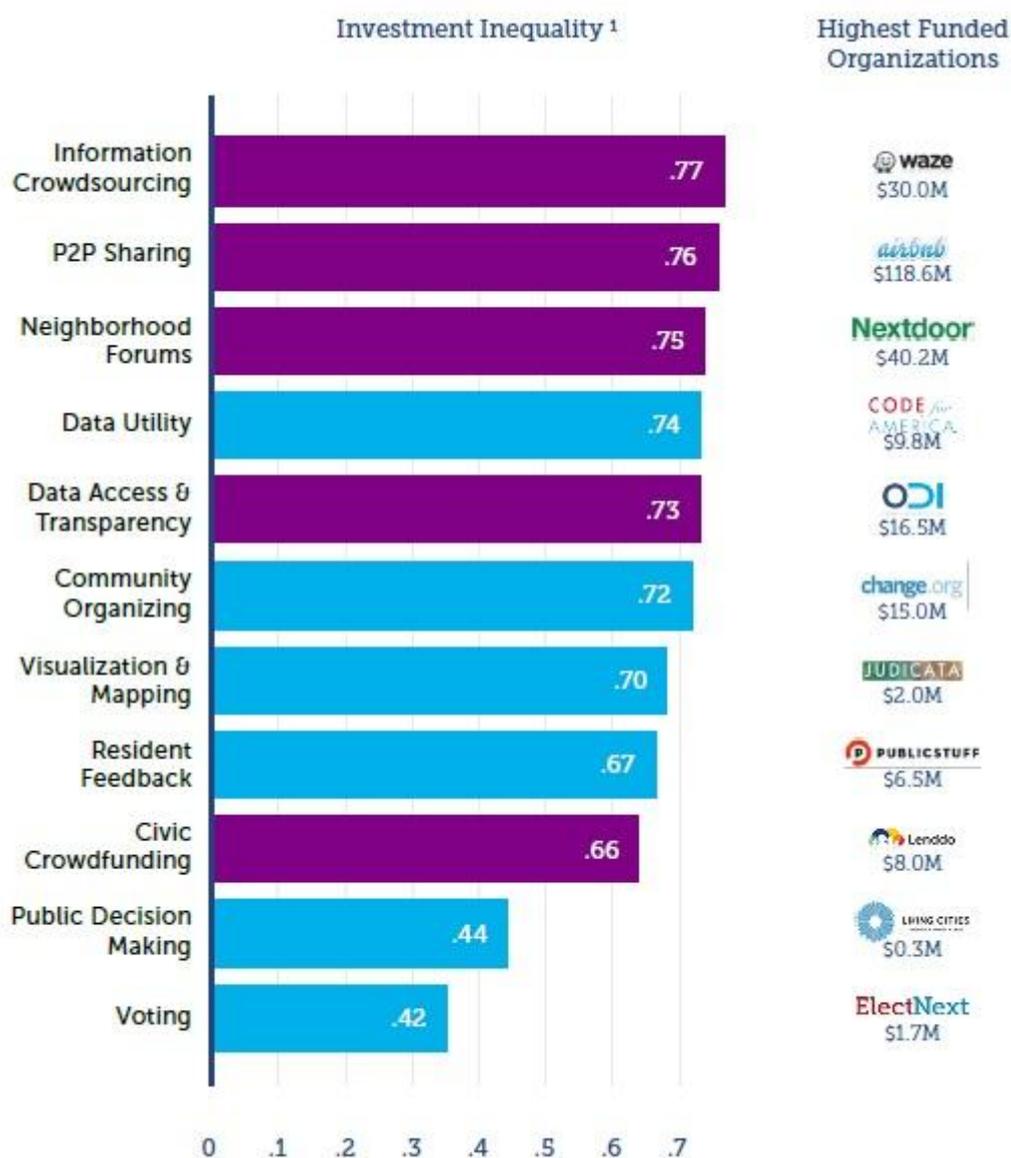
Observando las distintas inversiones de los últimos años podemos ver una tendencia creciente a apostar por las compañías del consumo colaborativo tanto por parte de importantes sociedades de capital riesgo como por parte de algunos gigantes del mundo tecnológicos como Google o Ebay. El reconocido analista y consultor

Jeremiah Owyang, aporta en su blog web-strategist.com algunas de las claves [66] que justifican la apuesta en estas empresas:

- Son baratas. El uso de tecnologías como las que proporciona Google o Apple facilitan la creación de aplicaciones móviles de una forma relativamente barata y sencilla. Distintas plataformas de pago ya existentes o Facebook Connect para el login van en este mismo sentido a facilitar la implementación final de la solución tecnológica.
- Son eficientes. Mediante un marketplace P2P las personas obtienen lo que quieren de otras personas, generalmente a nivel local, en vez de obtenerlo de corporaciones.
- Son escalables. Al contrario que las empresas tradicionales que tienen que proveer y gestionar su propio inventario, el inventario en los marketplaces P2P lo ponen los usuarios lo cual reduce considerablemente los costes de operación y permite que sean muy escalables.
- Empoderan a la gente. La posibilidad de fijar los precios de los bienes y servicios ofrece a los pares un empoderamiento y plantea escenarios disruptivos de los negocios tradicionales.

Aunque la inversión en las empresas de economía colaborativa se va diversificando lo cierto es que hasta ahora las plataformas más importantes se han llevado gran parte del pastel. En Diciembre de 2013 la “Knight Foundation” presentó un estudio [67] en el que analizaba la financiación de más de 200 empresas del mundo tecnológico divididas por grupos, entre los cuales estaba “P2P Sharing” agrupando a las empresas del consumo colaborativo. El estudio tuvo en cuenta las inversiones en las empresas de la muestra en el periodo que va de Enero de 2011 a Junio de 2013.

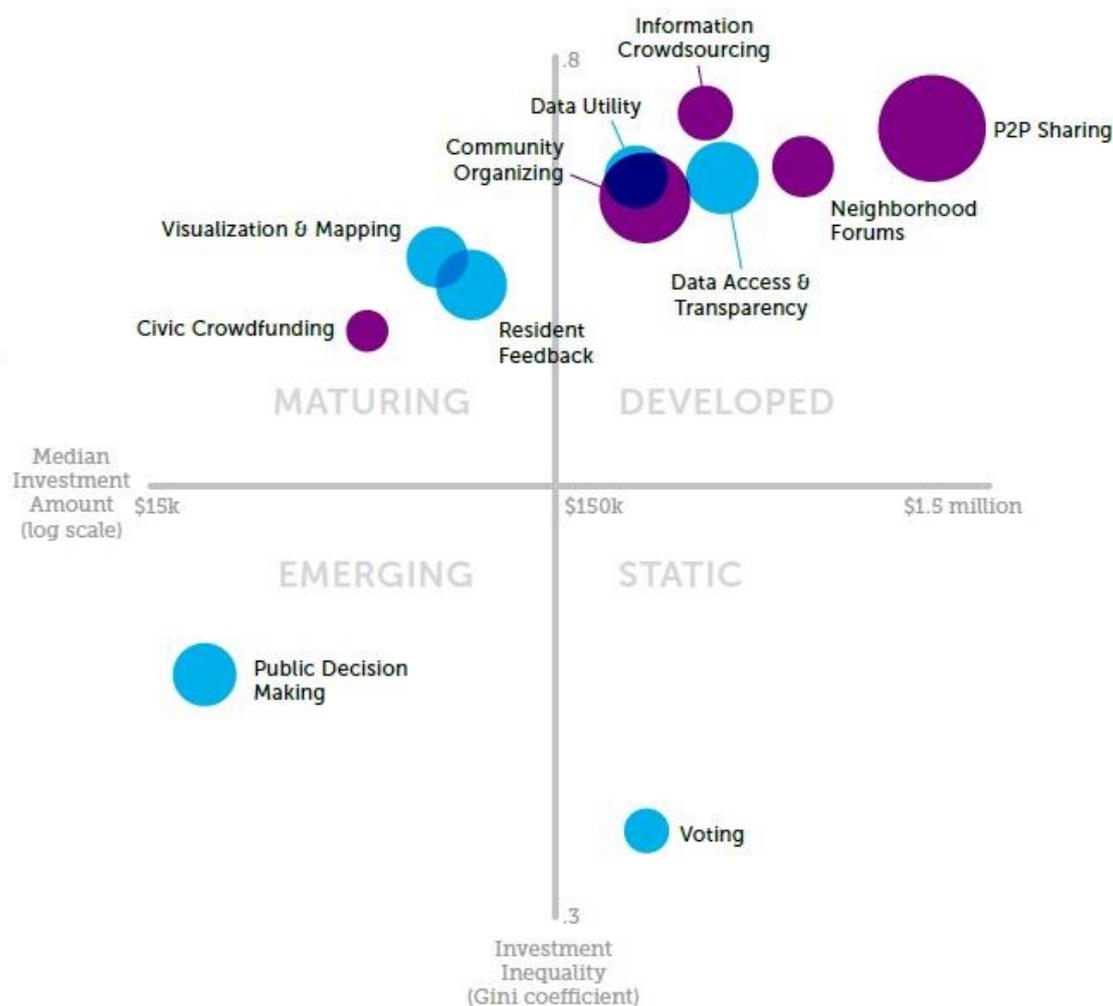
En el siguiente gráfico de dicho estudio se analiza la desigualdad en la inversión, basada en el coeficiente Gini, el cual mide de 0 a 1 la distribución de los fondos entre los distintos grupos de empresas, siendo 0 el caso en el que los fondos están perfectamente divididos entre las empresas de la muestra y 1 el caso opuesto extremo en el que una sola empresa acapara todos los fondos.



Desigualdad en la inversión por grupos de empresas. Fuente: Knight Foundation.

Podemos observar que las aplicaciones de “P2P Sharing” ocupan el segundo lugar de todos los grupos analizados con una tasa de 0.76 sobre 1 lo que indica que pocas empresas recibieron la mayor parte de la inversión de todo el grupo. Airbnb con 118 millones de dólares fue la que más inversión recibió en el periodo analizado.

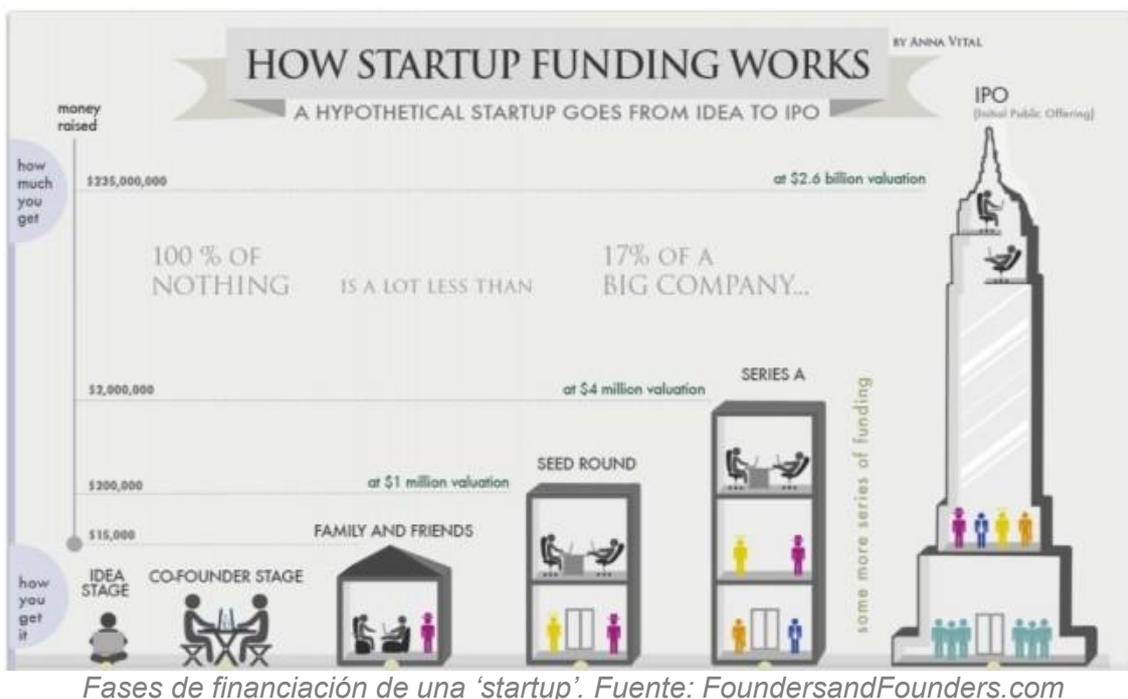
En el siguiente gráfico se analiza además de la anterior variable otra más: la inversión media de cada grupo. Así tenemos dos ejes: el eje vertical que mide la desigualdad en la inversión y el eje horizontal que mide la inversión media (el total de cada grupo dividido entre el número de muestras).



Media de dinero invertido y desigualdad en la inversión por grupos. Fuente: Knight Foundation.

Observamos que en este caso la media de inversión para el grupo de “P2P Sharing” es la más alta de todos los grupos y se acerca a 1,5 millones de euros. Además como habíamos visto antes, la desigualdad, representada en el eje vertical, es la segunda más alta de todas. La conclusión del análisis es que se está invirtiendo mucho en empresas del consumo colaborativo si lo comparamos con otras de otros ámbitos, pero es cierto que esta inversión es muy desigual ya que pocas compañías acaparan gran parte de los fondos.

La siguiente figura ilustra las distintas fases de financiación de una ‘startup’ desde que surge la idea hasta que termina saliendo a bolsa, si se diera el caso.



Después de recurrir a los círculos más cercanos los emprendedores buscan fondos de capital semilla que son aquellas inversiones en una fase inicial de una 'startup' en la que por lo general ni siquiera está definido el modelo de negocio. En España estas aportaciones de capital semilla suelen estar entre los 50.000 y los 200.000 euros [68]. Si la empresa sigue creciendo las sucesivas financiaciones serían rondas de capital riesgo (Venture Capital) que van nombrándose por orden alfabético comenzando por la A. Por último, una empresa puede optar por salir a bolsa con una OPV (Oferta Pública de Venta), en inglés IPO (Initial Public Offering) [69].

4.5. Riesgos

El consumo colaborativo se enfrenta a varios riesgos que presentan una amenaza para su evolución. Algunos de ellos son intrínsecos a un servicio P2P como es la confianza que un usuario necesita depositar en otro que no conoce y otros son impuestos desde fuera como es el caso del asunto regulatorio que envuelve a este movimiento en muchos países.

4.5.1. Regulación.

El tema legal del consumo colaborativo contempla varias aristas que plantean en muchos casos un terreno nuevo por explorar al tratarse de servicios que no existían

hasta hace poco tiempo. Aspectos como la normativa para los consumidores y usuarios, la normativa y responsabilidad de las plataformas P2P, la fiscalidad de los actores implicados o los derechos y obligaciones de la figura del microempresario presentan una novedad y su análisis daría para un estudio independiente. En este apartado del estudio se analizarán algunos de estos aspectos a nivel nacional e internacional. En los casos de éxito de Airbnb y Blablacar que se estudiarán más adelante hay un apartado especial para analizar el tema regulatorio de cada una de estas plataformas.

Aunque las plataformas de la economía colaborativa comparten entre sí parte de su esencia, como el carácter P2P o el acceso frente a la propiedad, lo cierto es que en materia de regulación cada vertical o sector es distinto y cada plataforma tiene su propia idiosincrasia. En materia normativa poco tienen en común una plataforma de alquiler de viviendas de corta duración entre particulares como Airbnb, una plataforma de crowdfunding como Goteo, una de carpooling como Blablacar o una de experiencias compartidas como Trip4real, por citar algunos ejemplos. Por este motivo la regulación debería ser independiente por cada tipo de plataforma.

Los tipos de plataforma que han despertado mayores debates regulatorios son aquellas que han alcanzado un mayor éxito y presentan de alguna forma una competencia a las industrias tradicionales como es el caso Airbnb en alojamiento P2P o Uber en el caso del ride-sharing.

Actualmente Airbnb tiene distintos frentes abiertos regulatorios en varios lugares del mundo que van a servir de precedente para todas las marketplaces P2P de su competencia en el campo de los alojamientos P2P. La ciudad de Nueva York tiene actualmente, Mayo de 2014, un juicio abierto contra Airbnb en el que se le acusa del incumplimiento a través de su plataforma de una ley de 2010 que limitaba el alquiler de alojamientos entre particulares a un mínimo de 30 días para el caso en el que los dueños del inmueble no estuvieran presentes. Por el contrario, en ciudades europeas como Amsterdam, París y Hamburgo se ha legislado a favor de la plataforma y por tanto es legal, respetando ciertas reglas, que los anfitriones ofrezcan su casa en plataformas de alojamiento P2P.

En España las competencias sobre plataformas de alojamiento P2P de corta duración se han transferido a las Comunidades Autónomas y cada una es responsable de adoptar una normativa al respecto. Uno de los primeros municipios en hacerlo ha sido Barcelona al exigir una licencia de piso turístico a los inmuebles que quieran ser

alquilados en estas plataformas y restringir a la vez temporalmente la concesión de estas licencias. La ley en Baleares recoge que solo las viviendas unifamiliares con un baño por cada tres plazas podrán ser alquiladas y deberán ofrecer servicios propios de un alojamiento profesional como la atención al público o limpieza. Las multas por infringir esta ley van desde los 40.000 a los 400.000 euros. Comunidades Autónomas como Madrid o Andalucía están preparando actualmente decretos en esta materia.

En el terreno de la movilidad, aunque la regulación del carpooling ha tenido bastante repercusión en España recientemente por la denuncia de la patronal de autobuses Fenebús a Blablacar [70], la mayor presión está puesta en las plataformas de ridesharing como Uber POP, Lyft o Sidecar. A estas plataformas se las acusa de competencia desleal frente al negocio del taxi tradicional, recriminándolas que cualquier persona pueda ofrecer viajes con su coche por la ciudad como un taxista sin disponer de licencia ni estar dado de alta como autónomo.

El conflicto a nivel mundial se resuelve de forma distinta en cada zona. En Estados Unidos, el estado de California reguló en Septiembre de 2013 a favor del ridesharing permitiendo operar a plataformas de este tipo bajo una nueva categoría de empresa (Transportation Network Company, TNC) siempre y cuando cumplieran 28 requisitos [71], entre los cuales está una inspección técnica de los vehículos o ciertas condiciones que deben cumplir los conductores. Por el contrario, en otras ciudades de Estados Unidos está prohibida esta práctica.

En Europa, la ciudad de Bruselas prohibió en Abril de 2014 operar a los coches de Uber estableciendo sanciones de 10.000 euros por trayecto [72]. Anteriormente en Francia, tras las presiones de los sindicatos de taxistas y actos violentos registrados contra conductores de estas plataformas, se estableció un decreto a finales de 2013 que obligaba a los conductores a esperar 15 minutos antes de coger a los pasajeros, pero el decreto fue suspendido menos de 2 meses [73] después de su implantación por lo ineficiente de la medida al seguir registrándose incidentes violentos.

En España, la llegada reciente de Uber POP a Barcelona en Abril de 2014 ha traído consigo las primeras movilizaciones de los taxistas. El 11 de Junio de 2014 tuvo lugar una huelga de 24 horas de los taxistas madrileños secundada prácticamente la totalidad de ellos, lo cual trajo consigo mucha repercusión en los principales medios de comunicación del país. Bajo la ley de ordenación de transportes vigente está prohibido un servicio remunerado en un medio de transporte privado, lo cual convierte en ilegal las prácticas de los conductores de Uber. Según Miguel Ferrer, abogado experto en

economía colaborativa de Ouishare, “*el transporte discrecional de viajeros en vehículos de turismo previsto en la normativa española, entre la que destaca la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes, abarca diversas clases de prestación de servicios, aunque son los taxis y el arrendamiento de vehículos con conductor (VTC) las clases que por definición tendrían una mayor concurrencia con las actividades de ride-sharing*”. En caso de que no fuera posible adaptar la normativa española a las particularidades de servicios de ride-sharing, la categoría VTC parece la más cercana al modelo de empresas como Uber, esta ha sido la opción de dicha empresa en algunos países como Italia y la seleccionada por Cabify para operar en España con seguridad jurídica, en otros mercados lo hacen bajo el modelo P2P de UberPOP o Lyft” [74]. Cabify ofrece un servicio parecido a Uber orientado a coches de lujo y está operando de forma legal en 6 ciudades españolas bajo licencia VTC y en 3 ciudades extranjeras. La licencia VTC tiene ciertas limitaciones como permitir solo un vehículo por cada 20 licencias de taxi.

El Crowdfunding es otro sector de la economía colaborativa que se presta a regulación. Estados Unidos elaboró en 2012 una ley que regulaba el crowdfunding, la conocida como ley JOBS [75]. En otros países no existen leyes específicas, pero si varias leyes que incluyen medidas para fomentar la financiación colectiva como es el caso de Reino Unido, Holanda o Italia. En España se ha anunciado un anteproyecto de ley para regular el crowdfunding en Marzo de 2014 lo cual ha levantado bastante polémica. Anteriormente a esta nueva ley no había legislación específica para esta práctica existiendo un vacío legal que no beneficiaba a nadie. Por este motivo y con idea de profesionalizar el sector se demandaba desde las plataformas una regulación [76]. La polémica ha venido por la forma en la que se ha regulado, de una manera muy restrictiva según plataformas y usuarios. El texto limita la participación de una persona en 3.000 euros por proyecto o 6.000 por plataforma para el caso del “equity crowdfunding” y del crowdlending. Un mismo proyecto de este tipo no puede obtener más de 1 millón de euros en total en una campaña. Las plataformas de financiación colectiva deberán estar registradas en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), norma que se ha acogido con buenos ojos en el sector. Limitar la participación a 3000 euros puede suponer una importante restricción en las posibilidades de conseguir fondos de ciertas ‘startups’ que recurren al crowdfunding como método de financiación. Es una medida que dejaría fuera a fondos de inversión y a business angels cuyas aportaciones anuales están de media entre 20.000 y 50.000 euros [77].

La repercusión y las acciones legales que se están tomando desde la industria tradicional en contra de ciertas plataformas de consumo colaborativo nos da una idea de la importancia que ha alcanzado este movimiento y la amenaza que supone sus ritmos de crecimiento para los sectores tradicionales. La postura por lo general de estos negocios tradicionales ha sido en un primer momento ignorar este tipo de plataformas hasta que han crecido y han llegado a tener volúmenes de negocio considerables, momento en el cual se han empezado a considerar una amenaza y se ha iniciado la batalla legal. Está por ver la resolución de muchos de estos conflictos. Precedentes como los servicios P2P de descarga de contenidos (música, películas, series tv, etc) nos dicen que todas estas batallas han sido en muchos casos inútiles. Tras varios años de juicios, las industrias cinematográfica y musical han renunciado a seguir peleando y han pensado en formas más inteligentes de adecuarse a los nuevos tiempos, entrando a colaborar con servicios de música y películas en streaming como los ofrecidos por Spotify o Netflix.

4.5.2. Confianza P2P.

La confianza entre personas es el otro principal desafío al que se está enfrentando el consumo colaborativo para convertirse en un fenómeno de masas. Supone en algunos casos la primera barrera de entrada para la gente que por primera vez se acerca a un servicio P2P en el mundo físico. Los marketplaces P2P, sabedores de esto, han trabajado fuerte para incorporar sistemas de reputación y confianza de calidad a su plataforma.

Gracias al trabajo de años del comercio electrónico y de plataformas como Ebay, muchos usuarios del consumo colaborativo estaban familiarizados ya con los métodos de pago por Internet así como con sistemas de rating y comentarios, que incorporan casi todos los marketplaces P2P en la actualidad. El sistema de verificación de identidad es algo que tienen también la gran mayoría de plataformas. Enviándote un código por SMS y por e-mail la plataforma valida el teléfono y la dirección de correo electrónico de los usuarios. Algunas validan también el carnet de identidad y/o el carnet de conducir en el caso de las plataformas de movilidad. En otras como Taskrabbit van un paso más allá y validan personalmente por videoconferencia a todos los usuarios que quieran realizar tareas.

La siguiente captura de pantalla de Airbnb sirve de ejemplo para ilustrar la información que podemos conocer de un anfitrión elegido al azar. Observamos cómo aparecen los datos verificados (email, teléfono móvil, cuenta de LinkedIn, número de

amigos en Facebook) así como información sobre su lugar de trabajo y educación. Lo más interesante es que podemos leer las evaluaciones (189 en este caso) de otros usuarios que se han hospedado en su casa.

¡Hola, soy Maria!

West Kensington, London, UK · Miembro desde Julio 2010

Hosting through airbnb for three years has been a joy and a great experience. I have met incredible people and hope to continue doing so.

189 EVALUACIONES 1 REFERENCIA IDENTIFICACIÓN VERIFICADA

Identificación verificada

- ✓ Correo electrónico Verificado
- ✓ Número de teléfono 75
- ✓ Facebook 162 amigos
- ✓ LinkedIn Validado
- ✓ Con evaluaciones positivas 189 Evaluaciones
- ✓ Identificación offline Información personal

Sobre mí

Centro educativo
IMPERIAL COLLEGE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, Brunel University

Empleo
Maths teacher/Business

Wish Lists (2)

- Dream Homes** 3 Anuncios
- Holiday Places** 8 Anuncios

Evaluaciones (189)

✕ Evaluaciones de huéspedes

Soo Ying
It was our first airbnb experience and we felt silly being worried. We had a fantastic stay in Maria's apartment for 7 nights from end Apr 2014 to beginning of May 2014. Maria was assuring and swift in all communications. It was a pity we didn't get to meet Maria, JP kindly waited for us in the apartment as our flight got delayed. He helped us with our luggages and checked us into the apartment, giving us a tour of the apartment. The apartment was clean, bed was comfy, well stocked kitchen.
Mayo de 2014 [★ A Classy Pad in Central London](#)

Michael
Yes a very cozy room indeed. will strongly recommend.
Mayo de 2014 [★ A cozy bedroom in West Kensington](#)

Maria is a very sympathetic person who hosted us very well. Her house is very comfortable. The underground is not very far : stations olympia or west kensington that leads you to central London in

Información de un anfitrión de Airbnb. Fuente: airbnb.es

Los sistemas de reputación basados en rating, comentarios y verificación de identidad de los usuarios se han demostrado válidos en muchas plataformas. El equipo de Blablacar realizó una encuesta a más de 600 usuarios en la que se intentó medir el grado de confianza que otorgaba un sistema completo como el descrito: rating, comentarios, identidad verificada. En una escala de 1 a 5 de confianza, siendo 1 ningún nivel de confianza y 5 el nivel de confianza más alto, los resultados otorgaron que con un desconocido se tiene una confianza 2.2, con un vecino 3.6, con un compañero de trabajo 3.8 y con un desconocido con un perfil completo bien valorado (lo que Blablacar definió como D.R.E.A.M.S) un 4.2, siendo sólo superado por amigos y familiares con una puntuación de 4.7.



Confianza de 1 a 5 sobre un usuario desconocido con perfil completo y bien valorado.

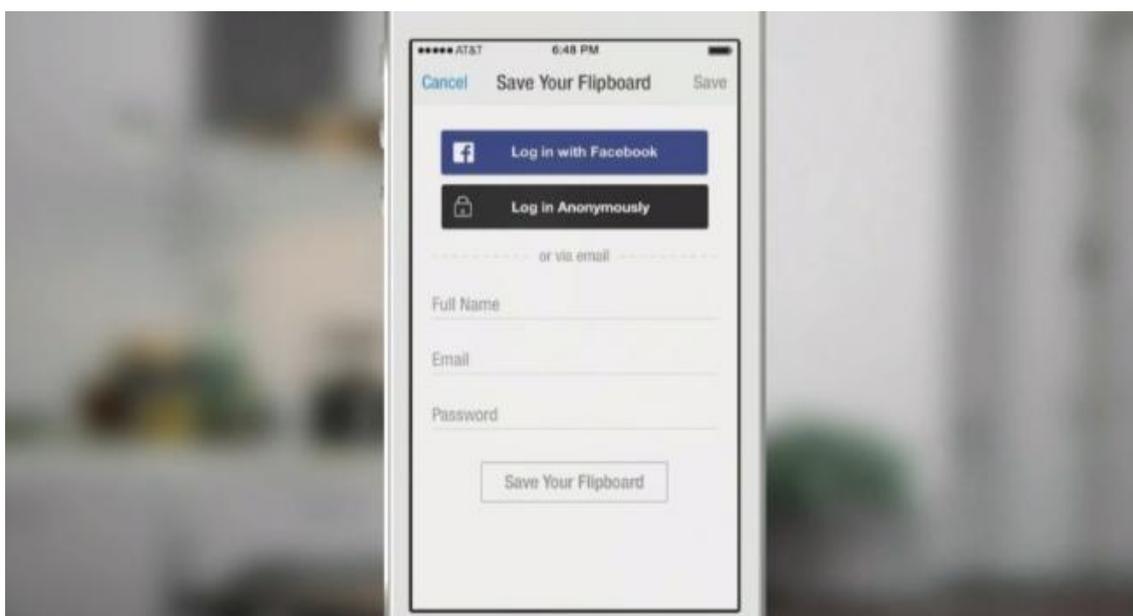
Fuente: Frederic Mazzella - Blablacar

Aunque para todas las plataformas es crucial el tema de la confianza, por el tipo de naturaleza de cada una los usuarios dedicarán más tiempo en algunas que en otras a validar a los otros usuarios con los que van a interactuar. No es lo mismo por ejemplo lo que tienes que saber de una persona con la que vas a intercambiar tu casa durante las vacaciones con una plataforma como Knok que lo que necesitas conocer de un conductor de un coche de un servicio de ridesharing como Uber POP. En el primer caso la plataforma tiene que proporcionar mucha confianza P2P y ofrecer la posibilidad a los pares de conocerse con calma considerando que en todo el tiempo dedicado a planificar unas vacaciones no supone demasiado inconveniente realizar esta tarea. En el segundo, al poder pedir el coche en un momento puntual tal como si fuera un taxi, es necesaria la confianza igualmente, pero ésta la debe garantizar en gran medida la plataforma y presentársela al usuario de una forma fácil para que el rápidamente pueda validarla.

De cara a implementar su sistema de reputación o confianza, una plataforma tiene que ser consciente de que el exceso de información que los usuarios tienen que introducir para asegurar la confianza va en contra de su privacidad. Encontrar un equilibrio entre la privacidad y el beneficio obtenido por el usuario es algo que debería ser tenido muy en cuenta por un marketplaces P2P a la hora de decidir qué datos pedirle a sus usuarios. No es lo mismo el grado de confianza necesario para dejarle a una persona las llaves de tu casa que el necesario para comprar ropa de segunda mano o para ofrecerle una visita guiada por la ciudad por ejemplo.

El uso de Facebook Connect otorga a los usuarios la posibilidad de hacer login en el sistema usando sus credenciales de Facebook ahorrándose así tener que

crearse una cuenta nueva para cada plataforma. Por un lado, resulta atractivo por este motivo y porque otorga en algunas plataformas una confianza extra al poder ver por ejemplo si tenemos algún contacto en común con la otra persona. Por otro lado, ahondando en la idea anterior, permitir a cualquier aplicación externa consultar tu perfil de Facebook supone para mucha gente una intromisión en su privacidad que no están dispuesta a aceptar. Facebook, conocedor de esta problemática, está desarrollando actualmente un sistema de login anónimo que impedirá a los terceros que lo incorporen, entre ellas las plataformas de consumo colaborativo, disponer de la información de los usuarios a menos que éstos lo autoricen [78].



Login anónimo que Facebook está desarrollando. Fuente: genbeta.com

Que cada plataforma tenga que implementar su propio sistema de confianza lastra a las plataformas que están comenzando en su labor de conseguir masa crítica. Muchos usuarios, por pereza o por proteger su privacidad, no introducen datos como su teléfono móvil o información personal hasta que la plataforma no haya probado su eficacia. Pero la eficacia en plataformas de este tipo, como en cualquier economía de red, no se garantiza hasta que no se alcanza un número considerable de usuarios que interactúen entre ellos, lo que se conoce como masa crítica y liquidez. Salir de esta situación de “pescadilla que se muerde la cola” es uno de los obstáculos más importantes a los que se enfrenta un marketplace P2P en sus comienzos.

Con idea de evitar la anterior problemática han ido surgiendo en los último años diferentes ‘startups’ que han propuesto un sistema de reputación y confianza centralizado que puedan usar los diferentes marketplaces del consumo colaborativo. El objetivo es que los usuarios no tengan que construir su reputación desde cero cada

vez que se registren en una nueva plataforma sino que se aproveche su historial de reputación anterior. Algunas de estos sistemas de reputación horizontales (cross-over) proponían ideas muy interesantes, pero tras varios meses intentando despegar no lo han conseguido. Es el caso de 'startups' como WhyTrusted, Scaffold, PeerTrust o Legit que se han visto obligadas a cerrar.

Una 'startup' que sí ha conseguido mantenerse es TrustCloud [79]. Proponen un sistema de confianza horizontal en el que los miembros obtienen una puntuación (trustscore) de 0 a 1000 calculada por un algoritmo en función de distinta información del usuario: redes sociales, votación de otros usuarios y otras transacciones. La puntuación se actualiza a medida que el sistema dispone de nuevos datos.



Fuentes de información de TrustCloud. Fuente: shareable.net

Uno de los problemas a los que se enfrentan estos sistemas horizontales de reputación es que distintos servicios no se pueden clasificar en una única categoría. Una persona puede ser mal conductora, pero muy buen anfitriona y sería injusto que en el sistema uno de los aspectos se viera condicionado por el otro.

Existen otros sistemas de confianza parecidos a TrustCloud. Fidbacks [80] es una 'startup' francesa que aglutina información de ratings de varias plataformas sin basarse en información de redes sociales. Otra 'startup' es Virtrue [81], que permite a los marketplaces delegar en ella de forma centralizada tareas como la autenticación de usuarios, la verificación de identidades y la seguridad en las transacciones. El servicio postal francés, La Poste, ha lanzado un interesante servicio llamado "Identité Numérique" [82] que verifica la identidad digital de las personas en la vida real.

Una 'startup' española que implementa un sistema de reputación parecido a las anteriores es Traity [83], con sede en Madrid. Por una parte los usuarios de Traity pueden crearse una cuenta e introducir sus datos que serán utilizados por la plataforma para elaborar su perfil. Los datos de identidad introducidos serán verificados por Traity y los usuarios podrán consultar a través de la plataforma el perfil de otros usuarios. Por otro lado, Traity ofrece un API (interfaz de programación) para que los marketplaces P2P se integren y consulten la información disponible de los usuarios con el objetivo de que éstos no tengan que empezar una reputación desde cero en cada marketplace. Información nueva de los usuarios en los distintos marketplaces adheridos, tal como nuevos comentarios o valoraciones de otros usuarios se va incorporando a la plataforma y sirve para ir enriqueciendo el perfil de cada usuario.

Pese al intento de este tipo de sistemas de confianza en convertirse en estándares, lo cierto es que actualmente los marketplaces de la economía colaborativa implementan sus propios sistemas de confianza. Una baza muy importante a jugar en este terreno la tiene Facebook. Facebook es el mejor situado para crear una plataforma de reputación horizontal como las analizadas, combinando lo que ya tiene con lo que le faltaría del mundo P2P: verificación de identidad, valoraciones y comentarios de usuarios. La red social cuenta con la ventaja de tener 1.200 millones de usuarios. Facebook Connect ha sido un primer paso importante, pero insuficiente porque el enfoque de la red social es distinto al necesario en el mundo de los marketplaces P2P. Está por ver si Facebook quiere coger protagonismo en la economía colaborativa, pero tendría una posición de ventaja frente al resto al tener a los usuarios. Por lo pronto está avanzando en la dirección correcta en algunos temas, como empezar a darle la importancia que requiere la privacidad de los usuarios.

5 Estudio de **casos de éxito del consumo colaborativo**

Se pretende entrar a analizar a continuación algunos de los casos de éxito más importantes del consumo colaborativo. El objetivo es entender algunos de los motivos que han llevado a estas plataformas a gozar de cierto éxito y que puedan servir como guía o buenas prácticas de cara a la creación de una plataforma de este tipo. Para ello es necesario profundizar en varios aspectos para cada uno de los casos, aspectos como el origen e historia, la evolución y crecimiento, el impacto y sobre todo la estrategia que han seguido estas compañías para que ocupen hoy ese lugar.

El estudio se ha centrado en los dos sectores del consumo colaborativo más importantes en cuanto a actividad y volumen de negocio. Se trata del sector de los alojamientos y del sector de la movilidad o el transporte de personas. Existen varios tipos de plataforma distintos en cada uno de estos sectores y se ha intentado escoger aquellos más representativos.

Para seleccionar los casos de análisis se ha puesto foco en España intentando seleccionar las plataformas que gozan de mayor aceptación en nuestro país.

5.1. Alojamientos

En el consumo colaborativo las cosas más susceptibles de ser alquiladas, compartidas o intercambiadas son aquellas con mayor capacidad ociosa y de más valor. Los alojamientos ocupan en este sentido uno de los primeros lugares al tratarse de algo de mucho valor que generalmente se queda desocupado ciertas semanas o días al año.

Las plataformas de consumo colaborativo del sector de los alojamientos pueden ser principalmente de dos tipos: alquiler o intercambio. A continuación estudiaremos el caso de éxito de una plataforma de cada tipo. Para el alquiler de habitaciones o viviendas enteras se estudiará el caso de éxito de Airbnb por ser una referencia de este movimiento y el marketplace de este sector más usado en España. También se hará un repaso general por los principales marketplaces de su competencia. Para el caso de intercambio de casas se analizarán dos 'startups' españolas que proponen una innovación interesante: Knok y Mytwinplace.

5.1.1. Airbnb

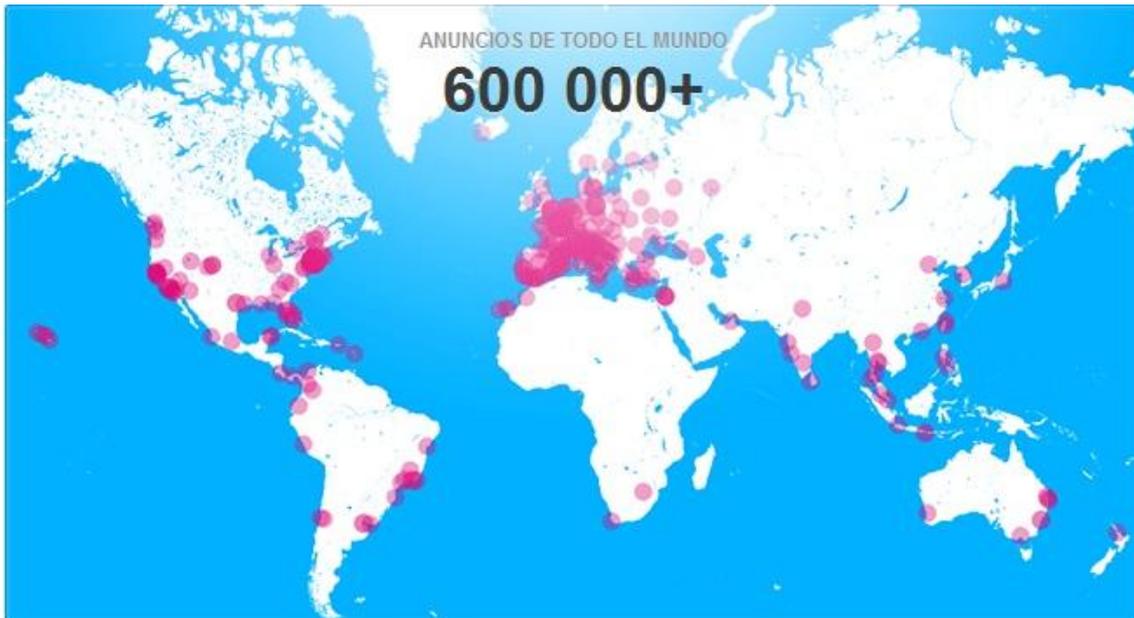
Si hay un plataforma icono del consumo colaborativo que simboliza el éxito de este movimiento esa es Airbnb. Como marketplace P2P de alojamiento, Airbnb permite, mediante su sitio web y aplicación móvil, que los usuarios adoptando el rol de huésped puedan por un lado alojarse en casas o habitaciones de otros usuarios y por otro lado, ejerciendo el rol de anfitriones, ofrecer su alojamiento para que otros vengan a alojarse a él.

Como ya se ha comentado en este trabajo, el modelo de negocio de Airbnb es bastante simple: cogen un porcentaje del precio de la transacción que fija el anfitrión. Este porcentaje es un 3% para el anfitrión y puede ir de un 6 a un 12% para el huésped en función del precio del alojamiento, cuanto más caro menos porcentaje. Por ejemplo, para una casa que el anfitrión ponga en la web a 100 euros la noche, Airbnb cobraría por una noche de 106 a 112 euros al huésped en el momento de la reserva y pagaría 97 euros al anfitrión 24 horas después de la entrada del viajero si no ha habido ningún problema.



Página de portada de Airbnb. Fuente: airbnb.es

Creada en 2008 en San Francisco (California) por 3 amigos de menos de 30 años, Airbnb ha crecido hasta tal punto que se sitúa actualmente como una de las 'startups' más exitosas del mundo. En la actualidad ha superado los 11 millones de huéspedes en su plataforma y disponen de más de 600.000 alojamientos en su inventario repartidos por más de 34.000 ciudades en 192 países diferentes.



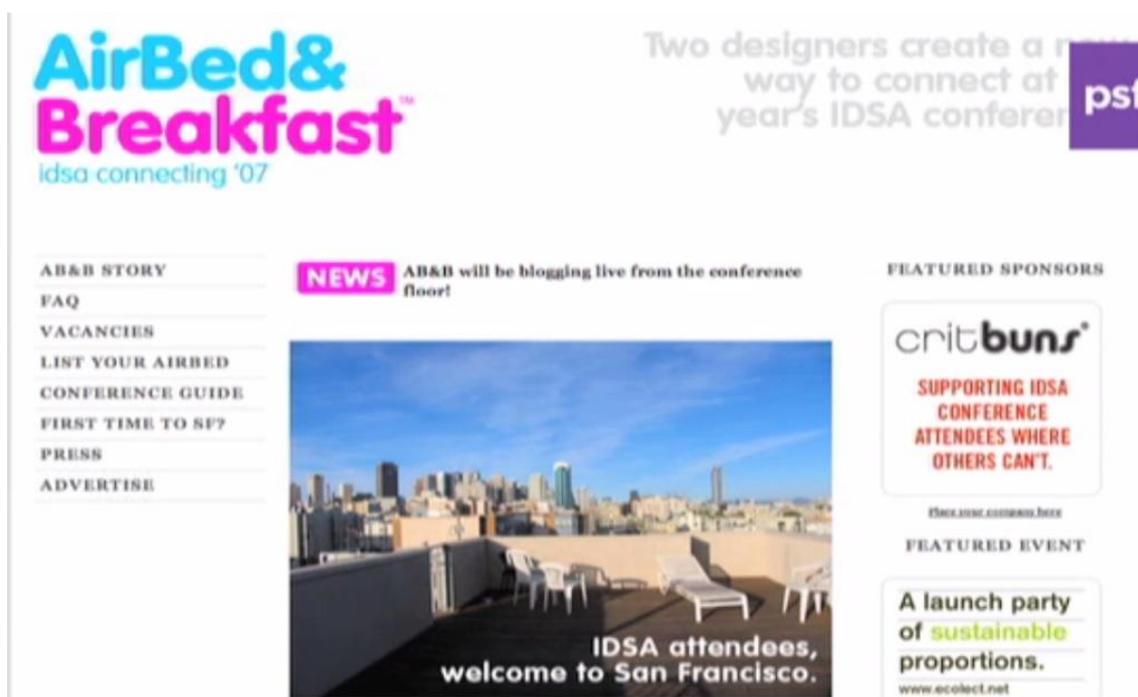
Algunas cifras de Airbnb. Fuente: airbnb.es

Desde la última ronda de financiación en Abril de este año la empresa ha sido valorada en más de 10.000 millones de dólares, entrando en el selecto club de los 11 dígitos. Para hacernos una idea de la dimensión que está cogiendo basta con saber que a finales de 2012, con sólo 4 años de vida, Airbnb superó el número de noches reservadas de la cadena de hoteles Hilton en sus casi 100 años de historia [84].

Origen e historia

Para entender el éxito de Airbnb es necesario conocer su historia y profundizar en sus orígenes. La historia se remonta a 2007 cuando Joe Gebbia y Brian Chesky, dos amigos que se habían conocido en un centro de estudio de diseño, no podían pagar la renta de la casa en la que vivían juntos en San Francisco. Aprovecharon que en la ciudad había por aquel entonces una convención anual de diseñadores y todos los hoteles estaban completos para conseguir un dinero extra. Se les ocurrió la idea de poner colchones de aire en los espacios libres de su casa y alquilárselos con

desayuno incluido a la gente que se había quedado sin plaza de hotel para la convención. En lugar de publicarlo en Craigslist, la web de anuncios más usada en Estados Unidos y Canadá, decidieron crear un sitio web de forma rápida y amateur donde ofrecer el servicio. Le pusieron el nombre de “Air Bed & Breakfast” en referencia al aire de los colchones y decidieron probar suerte enviando por email el enlace a los bloggers de diseño más influyentes del país.



Primer sitio web de AirBed & Breakfast en 2007. Fuente: techcrunch.com

Sorprendentemente para ellos, la mayoría de estos blogs publicaron una entrada hablando de su página web y pudieron conseguir así que dos chicos y una chica, todos en la treintena, se quedaran en su casa unos días. Con el dinero conseguido pudieron salvar su alquiler, pero lo más importante para ellos fué lo inspirador que resultó tener a estas personas en sus casas. Se dieron cuenta del potencial que tenía su invento, no solo por el dinero y por haber dado una solución de alojamiento alternativa a los hoteles completos esos días, también por las relaciones humanas que habían vivido.

Decidieron en ese momento llevar la idea un paso más allá y sumaron al equipo a Nathan Blecharczyk, tercer cofundador de Airbnb, para encargarse de la parte técnica. La idea seguía siendo enfocar el servicio a eventos en Estados Unidos, pero ya cualquiera podía publicar su casa para acoger a huéspedes. Más tarde se dieron cuenta que el enfoque estaba limitado con los eventos y evolucionaron el sitio

web, en Agosto de 2008, para hacerlo global y permitir el pago en el sitio web. Es en este momento cuando se considera el inicio de la plataforma.

Los socios se empiezan a dedicar plenamente a su negocio y se enfrentan a dos de los problemas más importantes que tienen que afrontar al principio cualquier 'startup': la falta de dinero para seguir creciendo y el hecho de que la plataforma era muy poco usada y conocida. Se les ocurrieron entonces dos buenas ideas. Una fue aprovechar una convención del partido demócrata que se iba a celebrar en Denver en Agosto de 2008 para centrar ahí sus esfuerzos y ofrecer alojamiento a través de su recién lanzada plataforma. Esto les hizo salir en los medios informativos nacionales y durante un corto periodo de tiempo subió el tráfico de su web muy notablemente, aunque en los siguientes meses volvió a bajar a números anteriores. La segunda idea fue aprovechar también las elecciones presidenciales de ese año para diseñar la caja de unos cereales con la cara de Obama y otros con la cara de McCain, el candidato republicano. Fabricaron 500 cajas de cada tipo y consiguieron venderlas como edición limitada a 40 dólares. Recaudaron más de 30.000 dólares con la venta y consiguieron publicidad llegando a ser entrevistados en la CNN.

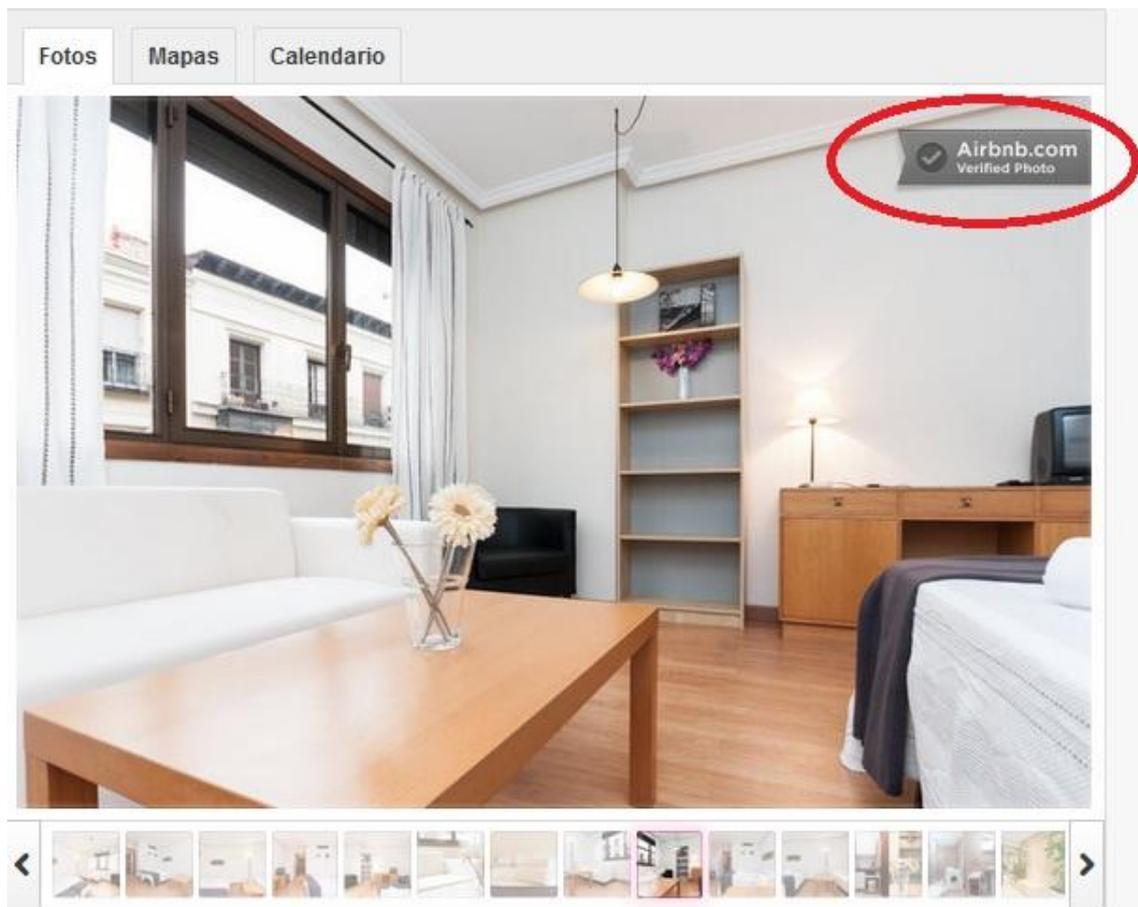


Campaña de Airbnb para recaudar fondos. Fuente: initcoms.com

En Enero de 2009 son invitados por la aceleradora de 'startups' "Y Combinator" a un programa de 3 meses y consiguen de ellos 20.000 dólares para su proyecto. En ese mismo año consiguen una pequeña estabilidad en la actividad de la plataforma

que les reporta unos ingresos aproximados de 200 dólares a la semana durante algunos meses. Su intención es seguir creciendo, pero no saben cómo dar el siguiente paso. Entonces se dan cuenta que, aunque la empresa tiene sede en San Francisco, la mayoría de sus usuarios son de Nueva York y deciden moverse allí un tiempo siguiendo la recomendación de Paul Graham, fundador de “Y Combinator”. La idea es conocer a sus usuarios e enriquecerse con las opiniones de ellos. Deciden hacer lo mismo en otros sitios y hacen un tour por ciudades como Portland, Chicago o Miami. Para Joe Gebbia, uno de los cofundadores, éste fue el mejor “feedback” que pudieron haber tenido y les sirvió de mucha ayuda para mejorar su plataforma.

Otra de las cosas que observaron por aquel entonces fue que las casas y apartamentos con fotos bonitas tenían muchas más reservas que casas con peores fotos, aunque no necesariamente fueran peores casas. Deciden entonces trasladarse a Nueva York de nuevo, que es donde tenían el mayor número de alojamientos, alquilar una cámara réflex e ir por las casas de sus anfitriones haciendo buenas fotos. Este es un servicio que se mantiene actualmente con fotógrafos profesionales.



Fotos tomadas por el equipo de Airbnb. Fuente: Airbnb.es

En poco tiempo desde que cambiaron las fotos duplicaron sus ingresos de 200 a 400 dólares semanales.

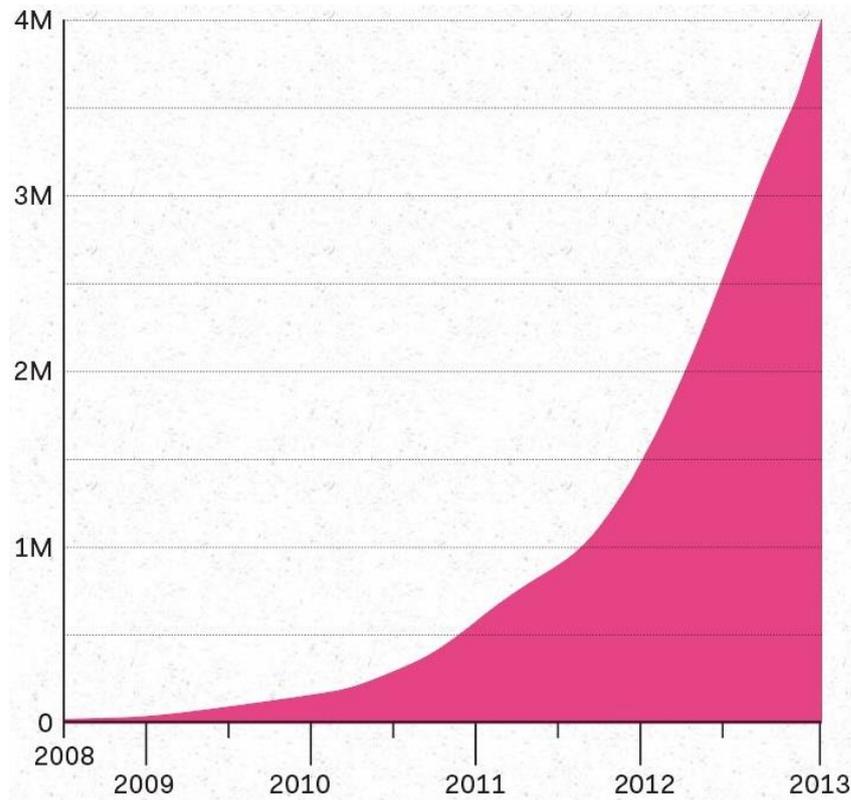
En 2009 pidieron financiación a Fred Wilson, conocido inversor en 'startups', pero fueron rechazados. En el futuro Fred ha comentado que rechazó la idea al considerar que el alquiler de habitaciones o colchones hinchables no era muy llamativo y se lamenta de no ver las posibilidades del alquiler de toda la propiedad entera que ahora ofrece Airbnb. Esta posibilidad llegó gracias a uno de sus usuarios de Nueva York, un músico que se iba a de gira y quería alquilar el apartamento entero. Gracias a él ampliaron el horizonte y pasaron de alquilar únicamente habitaciones y camas hinchables a tener la posibilidad de alquilar la casa entera.

Poco tiempo después, todavía en 2009, sucedió otro hecho muy importante en su trayectoria. Recibieron la primera inversión grande de capital, 600.000 dólares por parte de Sequoia Capital, una firma de capital riesgo. Esto les permitió poder contratar trabajadores y comenzó a crecer su estructura de empresa. En un principio montaron su oficina en el piso donde vivían y esto provocó que Brian Chesky, uno de los cofundadores, tuviera que irse a vivir varios meses a casa de anfitriones de Airbnb hasta que se instalaron definitivamente en una oficina.

En 2010 la empresa continuó su crecimiento y en Noviembre anunciaron la obtención de 7,2 millones de dólares en una ronda de Serie A. Por esa época llegaron a las 700.000 noches reservadas en su plataforma, de las cuales el 80% habían ocurrido en los últimos 6 meses, lo cual ya pronosticaba el crecimiento que venía por delante.

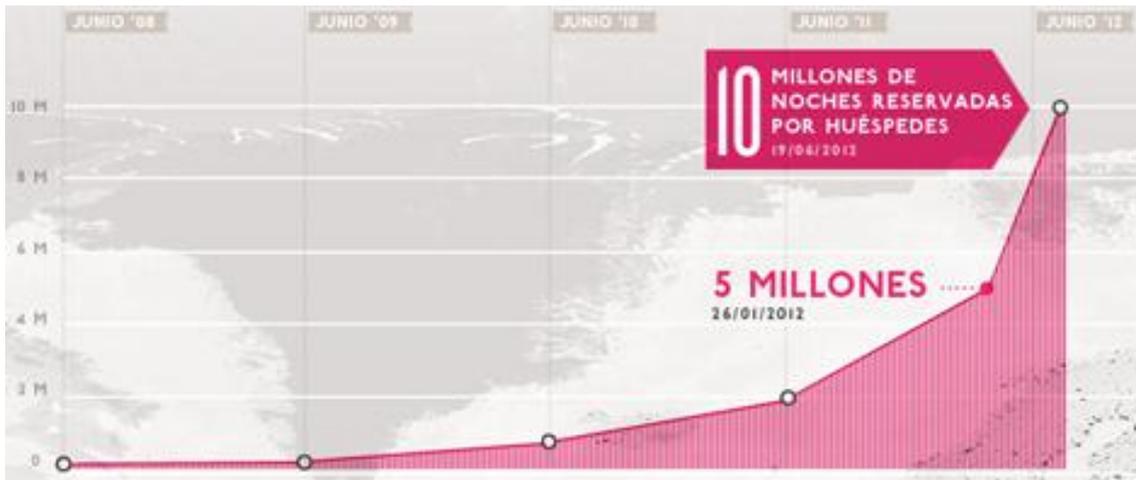
Crecimiento:

Las cifras desde entonces marcan un crecimiento espectacular. La siguiente gráfica muestra la evolución del número de huéspedes que han usado la plataforma. Podemos observar que la línea de crecimiento año a año ha tomado una forma exponencial. Hasta Enero de 2012, 1 millón de personas se habían hospedado con Airbnb en sus 4 años de vida y tan solo un año más tarde, en Enero de 2013, la cifra se multiplicaba por 4 alcanzando los 4 millones [85]. Es decir, solo en el año 2012 el número de viajeros ha sido tres veces más alto que la suma de los 4 años anteriores. En la actualidad más de 11 millones de personas se han hospedado con Airbnb lo que supone un crecimiento aproximado del 250% en un año desde Enero de 2013.



Crecimiento de Airbnb en millones de viajeros. Fuente: Airbnb

La evolución del número de noches reservadas en la plataforma ha seguido un patrón similar. En Junio de 2010 se habían reservado aproximadamente 800.000 noches. Un año después, en Junio de 2011, se alcanzaban los 2 millones de noches reservadas, lo que supone un incremento del 250% frente al año pasado. Tan solo 6 meses después, en Enero de 2012 se llegaba a los 5 millones, otro 250% más de crecimiento pero en la mitad de tiempo. En Junio de 2012, otros 6 meses después, la cifra alcanzaba los 10 millones de noches reservadas, cinco veces más que el año anterior.



Crecimiento de Airbnb en millones de noches reservadas. Fuente: Airbnb

Hay que tener en cuenta que Airbnb calcula las noches reservadas por persona, lo que se conoce en datos turísticos como pernoctaciones. Por ejemplo, si una pareja reserva una casa un fin de semana, para Airbnb no serían 2 noches reservadas sino 4 noches individuales.

Se desconocen datos oficiales posteriores a 2012 sobre el número total de noches reservadas. Según la siguiente tabla sacada de un estudio del banco de inversión Piper Jaffray [33], se estima que a finales de 2013 se alcanzaron casi 27 millones de noches reservadas, a finales de 2014 serán casi 56 millones y para el 2015 se superarán los 100 millones.

Airbnb Bookings Model	2009 Est.	2010 Est.	2011 Est.	2012 Est.	1Q13 Est.	2Q13 Est.	3Q13 Est.	4Q13 Est.	2013 Est.	2014 Est.	2015 Est.
Airbnb.com Avg. Monthly Unique Visits (U.S. only, ths.)											
Total Listings (Estimated)	4,125	24,375	97,500	227,500	351,747	418,937	498,961	582,913	463,139	843,537	1,311,882
Y/Y Growth in Listings (Estimated)		491%	300%	133%	120%	104%	100%	98%	104%	82%	56%
Airbnb Room Nights (Estimated)	128,400	781,500	3,207,000	7,388,850	1,582,864	3,016,345	5,388,774	5,421,092	15,409,074	28,864,297	45,902,128
Y/Y Growth in Room Nights (Estimated)		509%	310%	130%	136%	118%	105%	100%	109%	87%	59%
Room nights per listing per quarter (Estimated)	7.1	7.1	7.6	7.7	4.5	7.2	10.8	9.3	8.0	8.3	8.6
Cumulative Room Nights on Airbnb (Estimated)	128,400	909,900	4,116,900	11,505,750	13,088,614	16,104,959	21,493,733	26,914,824	26,914,824	55,779,122	101,681,249
Est. ADR excl. Guest Commission (Estimated)	\$65	\$65	\$80	\$95	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$120	\$120
Y/Y Growth in Nightly Rate		0%	23%	19%	16%	16%	16%	16%	16%	9%	0%
Airbnb Avg. Guest Take-Rate per Night (Estimated)	10%	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Total Nightly Rate incl. Guest Commission (Estimated)	\$72	\$72	\$86	\$103	\$119	\$119	\$119	\$119	\$119	\$130	\$130
Avg. Airbnb Guest Take per Night	\$6.50	\$6.50	\$6.40	\$7.60	\$8.80	\$8.80	\$8.80	\$8.80	\$8.80	\$9.60	\$9.60
Average Length of Stay (Estimated)	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1
Number of total transactions based on LOS (Estimated)	25,176	153,235	628,824	1,448,794	310,365	591,440	1,056,622	1,062,959	3,021,387	5,659,666	9,000,417
Avg. Guest Bill per Stay (Estimated)	\$365	\$365	\$441	\$523	\$606	\$606	\$606	\$606	\$606	\$661	\$661
Host fee rate per transaction (Estimated)	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Avg. bill commission	\$10.94	\$10.94	\$13.22	\$15.70	\$18.18	\$18.18	\$18.18	\$18.18	\$18.18	\$19.83	\$19.83
Airbnb Bookings (millions) (Estimated)	\$9	\$58	\$285	\$781	\$194	\$369	\$659	\$663	\$1,886	\$3,853	\$6,127
Y/Y bookings growth (Estimated)		509%	396%	174%	173%	152%	138%	132%	141%	104%	59%
Airbnb Guest Revenue (Estimated)	\$0.8	\$5.1	\$20.5	\$56.2	\$13.9	\$26.5	\$47.4	\$47.7	\$135.6	\$277.1	\$440.7
% of total revenue (Estimated)	75%	75%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%
Airbnb Host Transaction Revenue (Estimated)	\$0.3	\$1.7	\$8.3	\$22.7	\$5.6	\$10.8	\$19.2	\$19.3	\$54.9	\$112.2	\$178.5
% of total revenue (Estimated)	25%	25%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Total Airbnb net revenue (mils) (Estimated)	\$1.1	\$6.8	\$28.8	\$78.9	\$19.6	\$37.3	\$66.6	\$67.0	\$190.5	\$389.3	\$619.1
Y/Y bookings growth (Estimated)		509%	327%	174%	173%	152%	138%	132%	141%	104%	59%
Revenue margin (Estimated)	11.7%	11.7%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%

Source: Piper Jaffray, Airbnb.com

Tabla con estimaciones anuales hasta 2015. Fuente: PiperJaffray

El estudio fija la estancia media del huésped en 5,1 días y el coste medio que se le carga por noche (incluyendo la comisión) próximo a los 100 dólares en 2011-2012 y entre 120-130 dólares en 2013-2014. El volumen total transaccionado en la plataforma se estima que fue de 781 millones de dólares en 2012, 1886 millones en 2013 y se espera de 3853 millones en 2014. De este volumen, aproximadamente un 10% es beneficio neto de Airbnb: 78,8 millones en 2012, 190,5 millones en 2013 y 389,3 millones en 2014.

España:

Un país como España con 60 millones de turistas al año [86] y tercera potencia mundial en turismo no podía pasar desapercibido para Airbnb. Aunque antes de 2011 ya existían casas publicadas en la plataforma y se podían reservar, no es hasta ese año cuando Airbnb experimenta un importante crecimiento en nuestro país. En Febrero de 2012 abren su sede en España situada en Barcelona. Según palabras de Kay Kuehne, director de Airbnb en España y Portugal, en una entrevista [87] para el blog consumocolaborativo.com de Junio de 2012: “entre Junio de 2011 y Junio de 2012 tuvimos un crecimiento del 860%, situando a España en el top-5 de Airbnb. Desde que nos instalamos aquí el número de reservas de habitaciones y viviendas en

España y Portugal se ha incrementado un 50% y el mercado peninsular ya supone un 10% de los alojamientos ofertados en Airbnb en todo el mundo. Se procesaron más de 100.000 reservas para venir a España y se reservaron 150.000 estancias desde España hacia el extranjero. “

Actualmente, Mayo de 2014, España cuenta con aproximadamente 50.000 propiedades listadas en la web. Según la agencia de prensa en España de Airbnb, en Marzo de este año se superó el millón de viajeros que se habían alojado en nuestro país, lo que supone un 9% de los viajeros totales de la plataforma.

Airbnb no ha querido compartir conmigo para este proyecto algunos datos solicitados como el número de noches reservas en España. Al no ser una empresa que cotice en bolsa no tiene la obligación de hacer públicos ciertos datos y resulta difícil estudiar su evolución. No obstante, he podido encontrar algunos datos relacionados con el número de propiedades listadas que permiten ver su crecimiento en España. Se muestran en la siguiente gráfica:



Evolución de las propiedades listadas en España. Fuente: elaboración propia.

Según su agencia de prensa, los destinos más populares en España en Airbnb son Barcelona, Madrid, Sevilla y Mallorca, pero ciudades y regiones más pequeñas se están convirtiendo en tendencia: todos los huéspedes en Costa Brava Nord, Gran Canaria, Costa Dorada, Alicante y Cádiz aumentaron considerablemente durante el 2013. El hecho de que entre los destinos más populares haya 3 ciudades choca con la

idea de turismo de sol y playa predominante en nuestro país, y nos deja entrever que el huésped tipo de Airbnb se diferencia del estereotipo de turista medio en España.

Otra tendencia que se observa en nuestro país es que cada vez son más los huéspedes españoles frente a los extranjeros, es decir, cada vez más usamos Airbnb los españoles para hacer turismo dentro de nuestras fronteras. En 2013, el 40% de todos los huéspedes en España fueron españoles, frente al 29% en 2012. Gran parte de este crecimiento ha sido impulsado por nuevos usuarios: en 2013 más de 480.000 huéspedes probaron Airbnb por primera vez en España.

Si analizamos al tipo de usuario en España, los datos nos dicen que el 53% de huéspedes son mujeres y la media de edad es de 35 años, teniendo el 55% más de 30 años. En el caso de los anfitriones, un 56% son mujeres, con una media de edad algo mayor que la de los viajeros, situada en los 40 años.

Impacto:

Airbnb ha publicado interesantes estudios sobre el impacto que tiene su servicio en algunas de las ciudades con mayor actividad de su comunidad. Es el caso de Barcelona, la tercera ciudad con más propiedades listadas en la web con 12.652 alojamientos precedida solo de Nueva York con 33.999 y París con 22.611. El estudio sobre el impacto en la economía de Barcelona [88], publicado en Febrero de 2014 y avalado por profesores de IESE Business School y ESADE-Creafutur, revela según ellos que Airbnb ha generado 128 millones de euros en la economía de Barcelona en un año (de Agosto de 2012 a Julio de 2013) y ha impulsado la creación de 4.310 puestos de trabajo.

Algunos datos interesantes del estudio revelan que de media los anfitriones ganan 2.655 euros anuales o que un 77% alquilan su residencia habitual o segunda residencia. La franja de edad más común de los turistas se sitúa entre los 30 y los 39 años y la procedencia más común es Europa con un 52% seguido de Norteamérica con un 26%. Los huéspedes españoles en Barcelona que usan Airbnb suponen un 5% tan solo, cifra muy baja que contrasta con el 40% de media de la plataforma que tuvo España en 2013.

Otro interesante aspecto es como los turistas eligen los barrios y dónde gastan su dinero. Según el estudio, los turistas de Airbnb eligen barrios que normalmente se salen de las zonas más turísticas y además se gastan el dinero allí, el 43% del gasto de media se hace en el mismo barrio en el que el turista se hospeda.

Airbnb, sabedor de los problemas regulatorios a los que se enfrenta en nuestro país, ha publicado también recientemente otro estudio para valorar positivamente el impacto de su servicio en los emprendedores en España [89]. En él se dice que el 28% de los anfitriones de Airbnb en España son emprendedores y en un 74% han utilizado el dinero obtenido con la plataforma para financiar sus negocios. Calculan que los emprendedores de la comunidad de Airbnb han creado más de 40.000 puestos de trabajo. Los resultados de este estudio están basados en dos encuestas realizadas en febrero de 2014 entre 2000 anfitriones en España y 3000 anfitriones españoles que se identificaron como emprendedores.

Un estudio muy interesante y más imparcial es el que han realizado investigadores de la Universidad de Boston sobre el impacto de Airbnb en la industria hotelera [90]. Centrado en el estado de Texas, compararon la evolución del número de alojamientos listados en Airbnb con los ingresos de la hostelería en ese estado en el mismo periodo de tiempo y consiguieron cuantificar esta relación: cada incremento de un 1% en el número de propiedades listadas en Airbnb repercute en la disminución del 0,05% en los ingresos trimestrales de los hoteles. El estudio también concluye que en el impacto se ven más afectados los hoteles más económicos y aquellos que no están destinados a viajes de negocio.

En España tenemos pocos datos para poder comparar el impacto con el sector de la hostelería. Un dato aportado por Airbnb fue que en los 12 meses que van de Octubre de 2011 a Septiembre de 2012, ambos incluidos, se reservaron aproximadamente un 1 millón de noches (pernoctaciones) en España [91]. Podemos comparar este dato con la encuesta de ocupación turística del INE que tenemos desglosada mensualmente. Si sumamos en esos 12 meses las pernoctaciones hoteleras, las pernoctaciones en campamentos turísticos, las de los apartamentos turísticos y las de los alojamientos de turismo rural del INE nos salen un total de 385.044.002 pernoctaciones turísticas en nuestro país en ese periodo de 12 meses [92]. El millón de Airbnb frente a 385 millones no parece un impacto grande aún teniendo en cuenta que para calcular bien un impacto general del sector habría que sumar las pernoctaciones de otras plataformas similares a Airbnb, que por aquel entonces eran menos que las actuales. También cabe destacar que de 2012 a 2013, en pleno auge de Airbnb, las pernoctaciones hoteleras aumentaron un 1,9% y las pernoctaciones en apartamentos turísticos, competencia si cabe más directa, un 2,4%. En lo que llevamos de 2014 también han subido respecto al mismo periodo de 2013.

	Período de referencia	Total	S/ Año ant. (%)
ENCUESTAS DE OCUPACIÓN (INE)			
<u>Ocupación hotelera</u>			
	2013		
Viajeros en hoteles (residentes y no residentes)		83.797.095	1,0
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		285.957.230	1,9
Establecimientos		14.786	-1,4
Grado de ocupación (%)		53	2,0
<u>Ocupación en acampamentos turísticos</u>			
	2013		
Viajeros en acampamentos (residentes y no residentes)		6.032.781	2,0
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		31.161.746	-0,6
Establecimientos		752	0,3
Grado de ocupación (%)		36	0,6
<u>Ocupación en apartamentos turísticos</u>			
	2013		
Viajeros en apartamentos (residentes y no residentes)		9.227.983	4,1
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		64.690.086	2,4
Establecimientos		123.449	1,8
Grado de ocupación (%)		39	0,6
<u>Ocupación en alojamientos de turismo rural</u>			
	2013		
Viajeros en turismo rural (residentes y no residentes)		2.491.583	-6,3
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		6.892.186	-8,0
Establecimientos		15.046	-1,2
Grado de ocupación (%)		13	21,1

Total de ocupación turística del INE en 2013 e incremento respecto a 2012. Fuente: Instituto de estudios turísticos - iet.tourspain.es

A juzgar por estos datos no parece que la hostelería esté acusando directamente el crecimiento de Airbnb, lo cual contrasta con la actitud del sector hacia este tipo de plataformas que veremos a continuación.

Críticas:

El mayor o menor impacto económico que plataformas como Airbnb están produciendo en la industria hotelera y sobre todo el impacto que pueden llegar a producir, dadas sus cifras de crecimiento, ha llevado a los representantes de esta industria a pedir la regulación de este tipo de plataformas e incluso en algunos casos su prohibición. Les acusan por una parte de operar en un escenario de competencia desleal al no estar regulada su actividad y proponen una regulación basada en las leyes que ya existen. Airbnb y plataformas de su competencia están por lo general a favor de cierta regulación, pero argumentan que el alquiler de alojamientos P2P es una actividad nueva que no se puede regular con las leyes anteriores y requiere un marco regulatorio adaptado.

La batalla legal contra Airbnb se está viviendo muy fuertemente en la ciudad de Nueva York. Al ser la ciudad con más actividad en la plataforma, toda la comunidad de

Airbnb sigue de cerca los pasos a este asunto. En Julio de 2010 se prohibió en Nueva York poder alquilar espacios por periodos de tiempo menores a 30 días siempre y cuando el arrendador de la vivienda no estuviera presente durante la estancia. Esta medida convertía en ilegal mucha de la actividad que tiene lugar en la plataforma. En Enero de 2013, Nigel Warren, un anfitrión de Airbnb, es obligado a pagar de multa 2.400 dólares al haber alquilado su vivienda durante 3 días [93]. En Abril de 2014, la fiscalía general del estado de Nueva York solicitó en un tribunal por vía judicial información detallada sobre las operaciones de Airbnb en el estado. Actualmente la disputa en los tribunales sigue abierta. Un primer paso antes del juicio ha sido la eliminación de 2.000 alojamientos que no eran de particulares por parte de Airbnb [94].

La otra cara de la moneda la tenemos en ciudades como Amsterdam, Hamburgo o París. Amsterdam fue la primera ciudad del mundo en regular el alquiler ocasional y hacer legales servicios como el de Airbnb bajo algunas condiciones. Bajo los términos de una nueva ley de Febrero de 2014 el principal habitante de una vivienda puede ponerla en alquiler por periodos cortos de tiempo siempre y cuando la suma total de esos períodos no sobrepase los 2 meses al año y el número de personas que estén a la vez en la vivienda no sean más de 4. Las tasas de turista son obligatorias. En Hamburgo y París las condiciones son menos restrictivas y no es necesario para el anfitrión hacer nada en el caso de que el alojamiento sea su primera vivienda [95]. Si es la segunda o demás propiedades se debe solicitar una licencia al distrito local para realizar esta actividad. Por su parte, Reino Unido está revisando una parte importante de la ley que rige el alquiler de casas en Londres desde hace más de 40 años.

En España el tema regulatorio sobre servicios como el de Airbnb está todavía por decidir. El alquiler de viviendas para uso turístico estaba prohibido en nuestro país hasta que a mediados de 2013 el gobierno central modificó la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU) y transfirió a las autonomías la competencia para legislar en este asunto. La primera Comunidad Autónoma en tomar parte ha sido Cataluña mientras otras como Madrid o Andalucía preparan sus decretos. Cataluña ha dado el visto bueno a los alquileres entre particulares por periodos de tiempo cortos si tienen la autorización municipal, es decir, le “ha pasado la pelota” a su vez a los municipios. Desde el Ayuntamiento de Barcelona son tajantes en este asunto: “No queremos que cualquier persona que tenga un piso desocupado pueda convertirlo en turístico” [96]. Las licencias de pisos turísticos en Barcelona habían subido un 180% en los últimos 2 años y a finales de Abril de 2014 cuentan con 7480 apartamentos [97]. Ante esta

demanda creciente el Ayuntamiento de Barcelona ha decidido suspender por medio año la concesión de estas licencias mientras trabaja en un plan que sólo permita nuevas concesiones a bloques enteros. No son buenas noticias para Airbnb en Barcelona al quitarles la posibilidad a sus anfitriones de operar legalmente añadiendo nuevas propiedades en la ciudad y dejar fuera a muchos de los ya existentes que no tienen licencia.

El 10 de Abril de 2014 se celebró una jornada en Madrid sobre el consumo colaborativo donde se trató en profundidad el tema regulatorio de empresas como Airbnb. Entre varios ponentes iniciales, la jornada organizada por el marketplace Sherpandipity [98] organizó una mesa redonda con representantes de todos los actores que tienen algo que decir en materia de regulación de estas plataformas: Rafael Martínez como representante de de los usuarios, Marta Nieto representando a la administración (Comunidad de Madrid), Ángel Mesado (responsable de políticas públicas de Airbnb en España) y Ricardo Fernández Flores (representante de CEHAT, la patronal de hotelera). Rafael como usuario y Ángel como representante de Airbnb defendían que no podemos ver desde el mismo punto de vista la actividad profesional de la hostelería y la experiencia entre pares de compartir una casa con el anfitrión o alquilarle la casa entera por unos días. Están a favor de la regulación, pero argumentan en primer lugar que regular no es prohibir y en segundo lugar que el consumo colaborativo cambia las reglas anteriores y no se puede regular con las mismas leyes, demandando por tanto un nuevo marco normativo adaptado, como en el caso de algunas ciudades europeas. Por su parte, Ricardo Fernández, abogado responsable de la patronal hotelera, reivindica que el papel de plataformas como Airbnb se parece más al de un agente como Booking.com que al de un marketplace que solo pone en contacto a personas. Ricardo aboga por el marco legislativo actual donde según él ya tenemos normativa para casi todo y ve ineficiente que haya que crear 17 normativas distintas en esta materia, una por cada Comunidad Autónoma. En su opinión es poco lo que habría que legislar: por un lado controlar que la actividad siga siendo de particular a particular y no profesional, por ejemplo evitando que una persona registre 200 propiedades en la web como ya ha ocurrido; por otro lado, otorgando cierta seguridad al usuario para que pueda pedir por ejemplo una hoja de reclamaciones si algo no se corresponde a lo acordado. A la primera petición se suma el interés de Airbnb puesto que esto es un servicio que se ha pensado entre iguales y no para que se ejerza una actividad comercial encubierta. A la segunda, la de garantizar cierta seguridad al usuario, los actores implicados en el consumo colaborativo responden diciendo que esto se consigue gracias a los sistemas de

confianza y reputación de estas plataformas. Si un usuario no se comporta según lo esperado recibirá votos y comentarios negativos del resto de los usuarios y se irá excluyendo del sistema por sí solo. Argumentan que es la comunidad de usuarios la que va poniendo a cada uno en su sitio (P2P) y que pretender cambiar eso hacia el modelo cliente-proveedor tradicional (B2C), donde se puede pedir una hoja de reclamaciones, es intentar encorsetar en patrones antiguos este nuevo movimiento.

Las críticas a Airbnb no vienen solo del lado de la administración (Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, etc) y del sector turístico. Se escuchan voces críticas que tachan a Airbnb de disfrazar de economía colaborativa algo que persigue únicamente el beneficio económico y en lo que no existe muchas veces colaboración alguna. En ciertos foros la gente se pregunta de quién es realmente la plataforma. Por una parte la compañía potencia el sentimiento de comunidad y hace ver que Airbnb pertenece a sus usuarios, pero por otra parte no hay que olvidar que detrás de la empresa hay fuertes inversiones de fondos de capital riesgo que buscan un retorno de la inversión y parece lógico pensar que los intereses de estos últimos no estarán alineados muchas veces con el de los primeros, su comunidad de usuarios.

Otra crítica a la compañía viene relacionada con su propia fiscalidad. La empresa tiene su sede central europea en Irlanda al igual que gigantes como Google, Facebook o Amazon, criticados por acogerse a las ventajas fiscales de ese país para no pagar los mismos impuestos que pagarían en los países europeos donde generan el beneficio. Airbnb por su parte, ante la pregunta de eldiario.es por este asunto, no quiso desvelar dónde tributaba [99].

Estrategia:

Si analizamos el origen y la trayectoria de Airbnb podemos ver como su estrategia se ha ido definiendo sobre la marcha. Podemos sacar en claro algunas buenas prácticas que han ayudado en mayor o menor medida a su éxito:

- Centrarse en eventos. En sus comienzos pusieron el foco en algunos eventos como la conferencia de diseñadores o el evento SXSW de Texas. Esto les ayudó a conseguir liquidez puntual de su plataforma en momentos donde nadie la usaba.
- Escuchar a sus usuarios. “Si tus usuarios están en NY no sé qué hacéis en SF”. Aceptando el consejo de Paul Graham se desplazaron de San Francisco a Nueva York a conocer a su comunidad lo cual les permitió obtener un feedback

muy valioso para poder mejorar su plataforma. Otro cambio definitivo en la plataforma vino también por parte de uno de sus anfitriones, el batería del conocido cantante Barry Manilow, cuando pidió poner todo su piso en alquiler y no solo una habitación. Esto les hizo ampliar el horizonte añadiendo este tipo de servicio cuando antes no existía.

- Analizar los patrones de comportamiento. Un análisis de este tipo les llevó a darse cuenta que los apartamentos con mejores fotos eran los más demandados y desde entonces incorporaron el servicio de fotografías gratuito para los anfitriones.
- Crear comunidad. El equipo de Airbnb organizan charlas desde sus inicios donde les explican cosas a los anfitriones y resuelven dudas intentando fomentar de esta forma el sentimiento de comunidad. Uno de estos eventos se celebró en Barcelona en Febrero de 2012, coincidiendo con la apertura de su oficina, y congregó a más de 1000 anfitriones y a dos de los fundadores. Desde entonces se han seguido celebrando, en palabras del director de España Kay Kuehne: *“Estamos haciendo casi 10 eventos cada mes aquí en Barcelona. Una vez al mes organizamos una gran reunión con 150-200 personas para que los anfitriones se conozcan entre ellos, viajeros que están en esos momentos en la ciudad, a gente del equipo de Airbnb, etc. El objetivo es ayudar a crear una comunidad real en Barcelona. Aparte hacemos 7-8 sesiones educativas cada mes donde invitamos a grupos de 10-15 anfitriones y siguiendo una modalidad de workshop explicamos cómo sacar todo el jugo a la página de Airbnb, cómo ser un buen anfitrión y muchos otros temas.”* [87]
- Seguir innovando. Pese al éxito ya cosechado Airbnb sigue evolucionando su servicio y agregando funcionalidad nueva en su plataforma. Algunas de las características que han ido incorporando son:
 - Seguro de garantía de las propiedades del anfitrión hasta 35.000 euros. Cubre robo, vandalismo o negligencia grave del huésped. No cubre pérdidas o daños a la propiedad derivados de accidentes, casos de negligencia o del desgaste por el uso habitual. Para cubrir este otro tipo de incidentes, los anfitriones pueden seleccionar a través del sistema una opción que les permite añadir un depósito de seguridad. [100]
 - Teléfono de asistencia 24x7.

- Aplicación móvil. En Noviembre de 2010 lanzaron la aplicación para Iphone y en 2011 la versión Android. En la app de Airbnb se dispone de toda funcionalidad de la web más alguna otra posibilidad como poder subir directamente las fotos desde el Smartphone si eres anfitrión, poder ver los alojamientos cercanos a la localización actual o la comunicación directa entre huésped y anfitrión.
- Identidad verificada. Además de la verificación del número de teléfono móvil y de la dirección de e-mail de los usuarios, Airbnb ha introducido un sistema para poder verificar documentos como el carnet de identidad y otros datos personales de los usuarios. [101]
- Vecindarios. Para algunas de las ciudades más importantes de la comunidad de Airbnb existe una funcionalidad en la web mediante la cual se puede elegir el barrio adecuado según algunas preferencias de los viajeros: paz y tranquilidad, comida, buen transporte, etc. [102]



*Funcionalidad para elegir vecindario en algunas ciudades de Airbnb.
Fuente: Airbnb.es*

- Reserva inmediata. La función "Reserva inmediata" permite a los huéspedes realizar una reserva al instante sin tener que esperar a que el anfitrión la confirme. El anfitrión previamente tiene que haberse suscrito a esta modalidad pudiendo elegir si ofrecer esta característica a todos los usuarios de Airbnb o solo a los huéspedes con experiencia.
- Hacer la plataforma humana. En una charla organizada en Madrid por Ouishare para apoyar a pequeños emprendedores de la economía colaborativa [103],

Jeroen Merchiers, Country Manager de Airbnb en España, comentaba que podían haber trabajado en un procedimiento que tuviera que cumplir siempre un anfitrión, una serie de reglas claras como por ejemplo dejarle algo de desayuno al viajero, pero creyeron que un exceso de regulación interna y procedimiento iba en contra de la espontaneidad y naturalidad de la experiencia en la plataforma, que es precisamente lo que mucha gente busca al elegir Airbnb antes que un alojamiento turístico tradicional. Adoptaron por tanto una estrategia que no intenta poner muchas normas internas a los usuarios en pro de una plataforma más humana.

5.1.2. “Otros Airbnb”: Homeway, Couchsurfing, Alterkeys, etc.

A continuación se listan las principales plataformas de alquiler de alojamientos de corta duración entre particulares que son competencia directa de Airbnb:

	<p>kozaza.com Kozaza is a community home sharing focused in Seoul. Find interesting places to stay: House,...</p>		<p>9flats 9flats is a private community of people renting and letting short term accommodation to each other.</p>
	<p>Localo Localo is a peer-to-peer community marketplace where locals can share their homes with travellers.</p>		<p>Zukbox Temporary rental marketplace</p>
	<p>Couchsurfing Couchsurfing is a travel community connecting a network of travelers, adventure seekers, and..</p>		<p>Alterkeys Online Holiday Rental</p>
			<p>Wimdu Wimdu is a central platform connecting travelers with private accommodation hosts around the world.</p>
	<p>upiq Upiq is a travel search aggregator allowing consumers to compare prices of flights, hotels, car..</p>		<p>iStopOver iStopOver is an online peer-to-peer travel marketplace for finding home accommodation as an..</p>
	<p>Roomorama Roomorama is an online marketplace for guests to search rental listings, or post notices for short..</p>		<p>VRBO VRBO provide an online space for homeowners to advertise their vacation properties for travelers..</p>
	<p>TravelRent.com TravelRent.com is an online booking service that helps travelers find a place for short-term stay.</p>		<p>AlwaysOnVacation AlwaysOnVacation® is one of the world's largest vacation rental marketplaces and distribution..</p>
	<p>HomeAway HomeAway offers a platform in which travelers can browse and book vacation homes, and rental..</p>		<p>FlatClub FlatClub is a P2P property rental company providing short-term accommodation for club members of..</p>
	<p>HouseTrip HouseTrip is an online marketplace enabling individuals and holiday rental management companies to..</p>		<p>FlipKey FlipKey is a vacation rental marketplace that enables users to find and book a place to stay..</p>

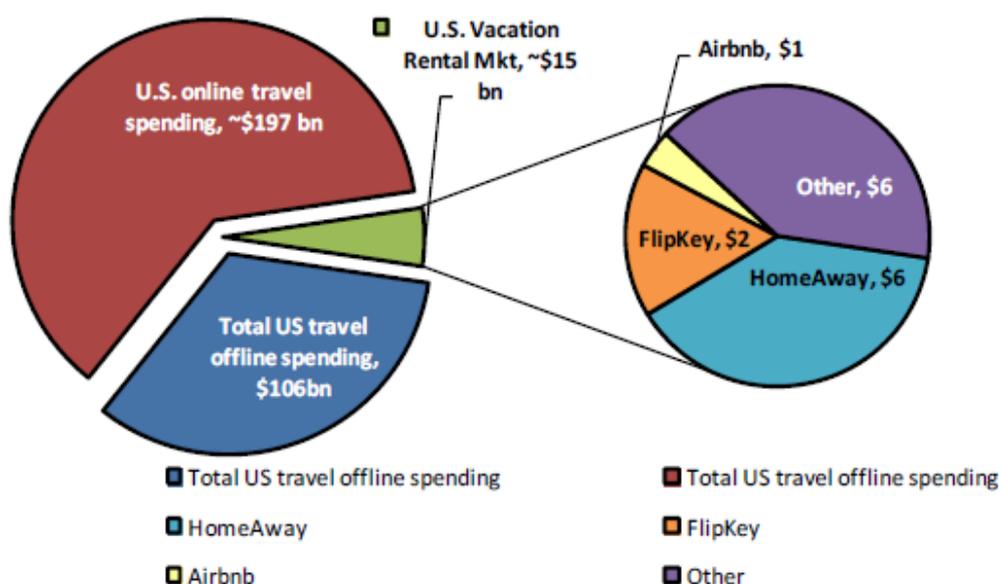
Plataformas competencia de Airbnb. Fuente: crunchbase.com

Homeway es el líder mundial de alquiler de alojamientos enteros con más de 952.000 propiedades listadas y presente en 190 países [104]. La empresa fue fundada en 2005 por 5 compañías de capital riesgo y el sitio web se lanzó en Junio de 2006 [105]. Desde entonces han crecido a base de adquisiciones, han comprado 19 marketplaces de la competencia [106], algunas importantes como VRBO en 2006. Se diferencia de Airbnb en que no permiten alquilar habitaciones, y por tanto no existe la experiencia de compartir casa con una persona local, y en que los propietarios tienen que pagar para listar su propiedad en la plataforma. La compañía salió a bolsa en 2011, en Abril de 2014 publicaron los resultados financieros del primer trimestre del año 2014 [104].

En el siguiente gráfico sacado del informe del banco de inversión Piper Jaffray vemos como se distribuye en Estados Unidos las reservas de noches en marketplaces de alquiler de alojamientos. Vemos en el círculo de la derecha que de los 15 billones de dólares en total Homeway abarca 6 billones mientras que Airbnb solo 1, siempre según estimaciones de este estudio [33].

U.S. TRAVEL SPENDING INCLUDING SHORT-TERM AND VACATION RENTALS

Figures represent gross bookings in billions of \$



Source: Piper Jaffray, PhoCus Wright Travel Data, Expedia Company Filings, TripAdvisor Company filings, Airbnb.com, HomeAway Company filings

Distribución del volumen de negocio en alquileres vacacionales en Estados Unidos.

Fuente: Piper Jaffray.

En la misma gráfica vemos también como FlipKey, compañía comprada por Tripadvisor en 2008 [107], tiene 2 billones de dólares (2.000 millones) brutos en volumen de actividad.

Otros marketplaces de alojamiento temporal P2P con fuerte presencia internacional son Wimdu, fundada en 2011 en Alemania y con más de 300.000 propiedades [108], y 9flats también de origen en alemán y con unas tasas de crecimiento muy importantes [109]. Estas dos plataformas compiten de manera más directa con Airbnb, porque al igual que ésta, ofrecen la posibilidad de alquilar una habitación o la casa entera.

Desde España el marketplace Alterkeys, con base en Madrid, cuenta con más de 80.000 propiedades listadas en 5.000 ciudades europeas e introduce algunas diferencias interesantes respecto a su competencia. Sus socios afirman que es un 60% más barato que sus principales competidores [110] y cuentan con un seguro de protección contra daños y robo de hasta 500.000€ por defecto de forma gratuita [111], también superior al que ofrece Airbnb. Según información directa del equipo de Alterkeys para este estudio, en Marzo de 2014 contaban aproximadamente con 14.000 propiedades en España del total de 80.000 y una ocupación media de 7 personas alojamiento/noche con un precio medio de 130€ y una estancia media de 3,5 noches.

Encuentra el alojamiento perfecto

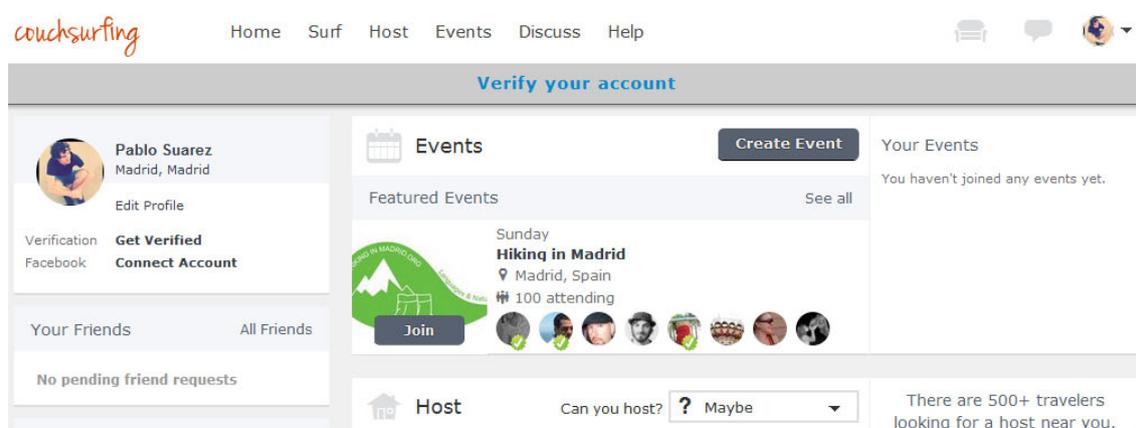


The image shows a screenshot of the Alterkeys website. On the left, there is a video player titled "Alterkeys - Cómo funciona" with the Alterkeys logo and a play button. On the right, there is a search form titled "¿Dónde te despertarás mañana?". The form includes a "Destino" input field, a note to "Introduce una dirección completa para obtener mejores resultados", and three dropdown menus for "Entrada", "Salida", and "Viajeros" (set to 2). A green "Buscar" button is at the bottom right.

Página de inicio de Alterkeys. Fuente: alterkeys.com

Mención especial merece la plataforma Couchsurfing. Fundada en 2004, sin ánimo de lucro, la empresa con sede en San Francisco conecta a sus miembros para que unos alojen en sus casas a otros de forma gratuita durante unos días. También organiza diferentes actividades en distintas ciudades. El proyecto nació de las manos de Casey Fenton cuando encontró un billete de avión barato de Boston a Islandia y al no tener forma de hospedarse decidió escribir un email a muchos estudiantes de la

Universidad de Islandia para ver si alguno podía acogerle en su casa durante unos días. La sorpresa fue que le devolvieron el email más de 50 personas ofreciéndole su casa de forma gratuita. Había nacido la semilla del proyecto que varios años después se materializó en la creación de un sitio web junto con varios socios con el objetivo de llevar a una escala mayor esta misma filosofía. La idea fue crear una especie de club en el que los miembros pudieran acoger en su casa u hospedarse en la de otros por el mero hecho de compartir la experiencia y sin intercambio de dinero. Couchsurfing, literalmente “surfear el sofá”, tiene en su ADN la idea de la experiencia compartida más que la de un mero alojamiento. Es muy común por ejemplo que el huésped lleve un regalo al anfitrión.



Página de inicio de Couchsurfing. Fuente:couchsurfing.org

En Couchsurfing, aparte de los alojamientos, se organizan más de 200 eventos al día [112]. En la anterior captura de pantalla se puede ver una recomendación de este tipo en Madrid.

En 2011 cambian su política y se convierten en una empresa con ánimo de lucro. Obtienen financiación externa a través de dos rondas de 7,6 y 15 millones de dólares [113]. Esto desató la polémica por muchos de los miembros de la plataforma que acusaron a los directivos de haberse aprovechado del trabajo y de las donaciones de voluntarios aportadas durante años. La forma de ingresos hasta la fecha sigue siendo la misma de siempre: las donaciones y un pago anual de 25 dólares por verificar el nombre y la dirección de tu vivienda enviándote un código por correo postal. El cambio de rumbo hacia una empresa con ánimo de lucro provocó que muchos usuarios abandonaran la plataforma y se registraran en sitios parecidos sin ánimo de lucro, como la plataforma Bewelcome de origen francés que vio duplicada su número de miembros desde el otoño de 2012 Abril de 2013 [114].

Para una nueva 'startup' competir directamente con una plataforma tan establecida como Airbnb resulta muy complicado. Como ya se ha comentado anteriormente, el efecto de red de estas plataformas hace muy complicada la competencia directa en los inicios de una 'startup', pero también otorga mucha resiliencia a las que ya están asentadas. Si como huésped o anfitrión encuentro lo que busco en una plataforma no tengo necesidad de molestarme en probar otras. La estrategia en este sentido que han seguido algunas 'startups' del sector de la movilidad ha sido especializarse en un nicho. Así han surgido distintas plataformas como Bizpora, que trata de ser "un Airbnb para emprendedores" o Misterbnb "un Airbnb para el público gay".

Bizpora se creó en 2011 y consiguió registrar a varios miles de emprendedores y facilitar cientos de encuentros cara a cara, pero desde hace meses han ido parando la actividad de alojamiento y centrándose más en la parte de networking entre emprendedores [115]. En su blog los creadores justificaban este parón argumentando que el esfuerzo que les suponía aumentar los listings en la plataforma no se veía recompensado con crecimiento. Recientemente han sido adquiridos por Cofunderslab, 'startup' estadounidense que se dedica a facilitar este encuentro entre emprendedores con el objetivo de que se asocien para llevar a cabo sus proyectos.

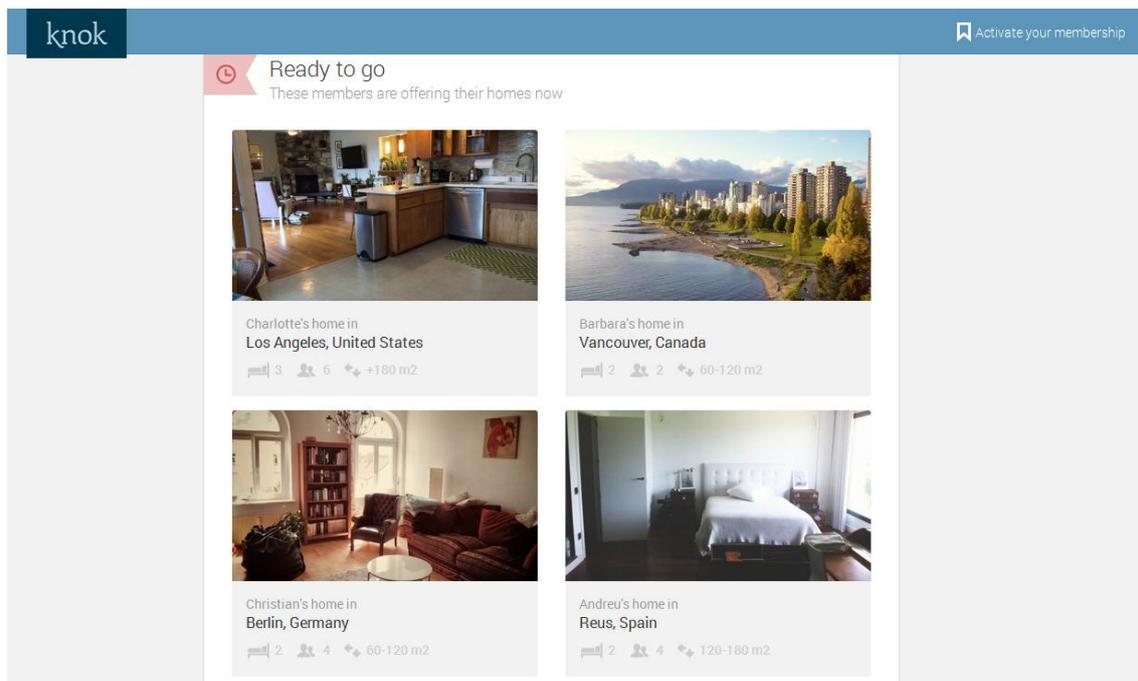
En España, aparte de Alterkeys, hay algún otro proyecto interesante como el de la plataforma StaysatFriends, que pone en contacto a las personas con su círculo de confianza en las redes sociales para ofrecer alojamientos P2P. Algo parecido a un Airbnb con un ámbito reservado a tus amigos y los amigos de tus amigos, y además sin que la plataforma se lleve comisión alguna.

5.1.3. Knok

Otro tipo de plataforma muy común en el sector de los alojamientos del consumo colaborativo son las que facilitan los intercambios de casa entre personas. El origen del intercambio se remonta a los años 50 cuando los profesores universitarios intercambian sus casas en su tiempo de vacaciones. Una vez más encontramos algo que se venía haciendo en círculos reducidos y que gracias a Internet, y a otros factores explicados anteriormente, se ha elevado actualmente a una escala muy superior.

Una de las plataformas de este tipo más interesantes es Knok. Se define como una red de viajes para familias. La 'startup' española es un proyecto creado en Barcelona en 2011 por Juanjo Rodríguez y su mujer Laura. Esta pareja junto a sus

hijos eran usuarios habituales de intercambio de casas utilizando sitios web existentes. Se dieron cuenta de que encontrar al par con el que intercambiar la casa era en muchos casos una ardua tarea y decidieron crear un marketplace que mejorara lo que ya existía. Así nació Knok en 2011 con idea de llegar a todo el mundo. En pocos años ha crecido hasta alcanzar en 2013 aproximadamente 20.000 casas en la plataforma, presentes en 159 países de todo el mundo. [116]



Algunas de las casas listadas en Knok. Fuente: knok.com

Mediante Knok es posible encontrar una vivienda para pasar una estancia larga de vacaciones con toda tu familia a cambio de ceder tu vivienda durante el mismo número de días a otra familia. Lo interesante es, a diferencia de otros sitios similares, que no obliga a un intercambio estricto entre las dos familias en el mismo periodo sino que el sistema permite canjear los días que se han hospedado en tu casa por una estancia de esos mismos días en una casa de otra familia distinta y en otro periodo de tiempo si se desea.

Su modelo de negocio es parecido a una tarifa plana. Un solo viaje al año hasta un mes de duración cuesta 595 euros por familia y viajes ilimitados 1.295 euros al año. Registrarse es gratis, pero para poder ver detalles de las casas y acceder a un perfil más completo es necesario pagar 29 euros.

El precio total al año de la tarifa plana es bastante más alto que la competencia. Home Exchange (intercambiocasas.com en España), el sitio de intercambios más popular del mundo, cobra 95 € por una tarifa plana de un año [117].

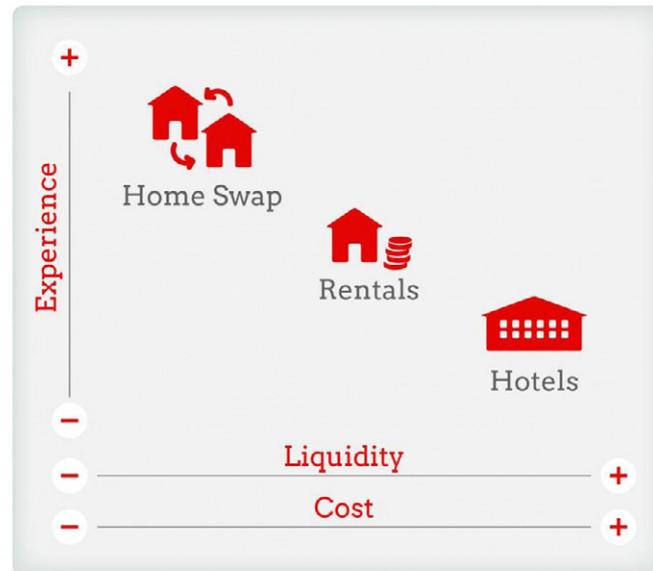
La diferencia radica en que Knok llama a todas las personas por teléfono para conocer sus intereses y se encargan de hacer la búsqueda y encontrar el destino. Funcionan parecido a una agencia de viajes aunque los usuarios pueden utilizar la plataforma para buscar por ellos mismos igualmente y para conocer a los pares mediante una herramienta de chat integrada en el portal. También tienen disponible una herramienta para calcular el ahorro en euros que supone viajar en Knok respecto a otras formas de alojamiento.



Herramienta para calcular el ahorro en knok. Fuente: knok.com

En cuanto a la inversión, los fundadores tenían una agencia de publicidad y los primeros fondos de Knok salieron de este proyecto anterior. En Marzo de 2013 consiguen además 500.000 euros de financiación externa de Family Offices, un grupo de inversores privados españoles.

Knok no tiene aplicación móvil por el momento aunque su fundador considera que sería importante tenerla [116]. Sin embargo, el tiempo que requiere dedicar un intercambio de vivienda hace que no sea tan importante la app como en otros servicios que requieren una interacción mas dinámica, como pueden ser los hosts de Airbnb que tienen que mantener un tiempo de respuesta bajo a las preguntas de los huéspedes. En el siguiente gráfico se muestra para el sector de los alojamientos donde se encuentran cada modalidad respecto a tres variables: el coste del alojamiento, la experiencia o tiempo necesario para contratarlo y la liquidez.

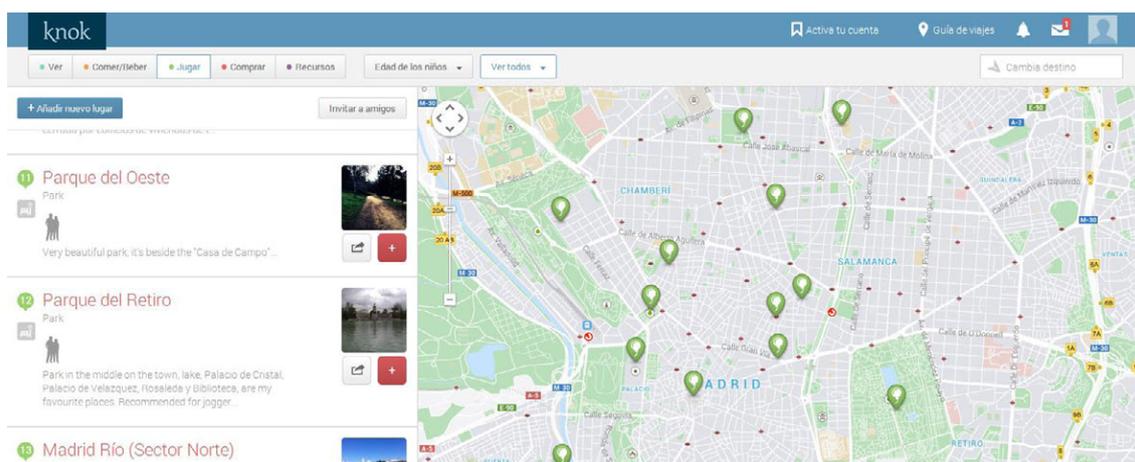


Comparativa de modalidades de alojamientos para 3 variables. Fuente: magazine.ouishare.net

Estrategia:

La diferencia importante de Knok respecto a otros sitios de intercambio de casas es que es el único orientado al público concreto de las familias con hijos. Es una ventaja para estas familias viajar a una casa adaptada a sus necesidades con, por ejemplo, juguetes para los niños. Como ya se ha comentado en este estudio, es más fácil aumentar la liquidez de tu marketplace cuando te centras en un “target” o un nicho, pero para eso es necesario haber alcanzado una cierta liquidez ya. Es justo lo que hizo Knok al cambiar su idea de plataforma generalista con la que había nacido a una dedicada únicamente a este segmento.

Orientarse a un nicho les ha abierto posibilidades nuevas y Knok ya tiene un segundo producto para familias integrado en su sitio web. Se trata de una guía de viajes que, de forma personalizada según la edad de los niños, recomienda en el destino sitios para comer, jugar, ir a comprar, etc.



Guía de viajes para familias integrada en Knok. Fuente: knok.com

El objetivo de Knok es evolucionar la empresa en este segmento creando nuevos productos para las familias y no solo centrarse en evolucionar su plataforma de intercambio de casas. Es una estrategia acertada teniendo en cuenta que si tienes un público muy concreto es más fácil conocer sus intereses y ofrecerles algo de valor, ya sea internamente o través de un partner. Se me ocurre por ejemplo interesante una asociación con un marketplaces de experiencias P2P como Trip4real o Sherpandipity para que ofrecieran solo las actividades idóneas para una familia como una excursión por el campo con otra familia local.

Otra estrategia del equipo de knok ha sido reforzar el tema de la confianza. Por este motivo, y por diferenciarse con su competencia, Knok es de los pocos sitios de intercambio que ofrece un seguro para las casas que complementa al seguro del hogar que tenga de por sí ya la vivienda. Hasta la fecha (Mayo de 2014) no han tenido ninguna incidencia que haya necesitado utilizar el seguro según comenta su cofundador [116]. En este sentido dice que el intercambio de casas aporta un punto de vista distinto a los usuarios respecto al uso de plataformas como Airbnb en las cuales los huéspedes que alquilan una vivienda entera tienen muchas veces el sentimiento de cliente más que el de par. Y esto se refleja en el número de incidencias que sitios de uno y otro tipo tienen que gestionar.

La segmentación de Knok hacia el target de familias con hijos llevó de la mano una subida de los precios del servicio. Con esto, además del beneficio económico, se persigue también la curación de contenidos. Según estimaciones de Knok, menos de la mitad de la gente que está registrada en plataformas de intercambio termina finalmente viajando y esto es lo que querían evitar [116].

Para dar a conocer su plataforma y por consiguiente aumentar la liquidez, Knok ha recurrido a la publicidad de Google y Facebook. Juanjo Rodríguez comenta que a finales de 2013 la mitad de altas de la plataforma llegaban a través de la publicidad y la otra mitad llegaban solas [116]. Al tratarse de un servicio de turismo con ámbito mundial comenta que cualquier campaña o acción para darse a conocer debe ser escalable internacionalmente y lo más global posible debido a su tipo de mercado.

Según su fundador la estancia media en Knok son 10 días frente a los 5,5 días de un apartamento de media y a los 3 de un hotel. Según un estudio interno un 15-20% de media de la población está dispuesta a intercambiar casa. Un patrón de comportamiento interesante detectado en su plataforma es que las personas que más intercambian no son las que menos recursos económicos tienen sino al contrario, lo cual contradice el argumento de que la gente recurre a estos servicios únicamente por ahorrar dinero.

5.1.4. Mytwinplace

El mercado del intercambio de casas cuenta aproximadamente con 60 marketplaces que compiten entre sí por lo mismo [118]. Lo potente de la idea y el hecho de que ninguna plataforma todavía haya alcanzado el “número mágico” que la haga distanciarse mucho del resto hace que la competencia por llegar el primero sea máxima [119]. La naturaleza de una plataforma de este tipo (cuantos más usuarios tiene más valiosa es), hace imposible que haya espacio para todas. En el punto anterior hemos visto la estrategia seguida por la ‘startup’ española Knok para hacerse un hueco en este mercado tan competido. En éste, vamos a estudiar otra estrategia muy interesante de otra ‘startup’ española de intercambio de casas: Mytwinplace.

Creada en Enero de 2013 por dos socios, en un año y unos meses de vida Mytwinplace ha conseguido listar más de 5.000 propiedades de 110 países y ha conseguido que Estados Unidos sea su principal mercado con un 33% de la actividad [118].

Su principal estrategia de salida fue diferenciarse de la competencia innovando con un sistema de recomendación. Un algoritmo trabaja analizando los intereses de sus usuarios para ofrecerles de forma proactiva sugerencias de destinos que les podrían gustar. Con esto se intentaba reducir el tiempo que tienen que invertir en encontrar un intercambio.

El modelo de negocio era una suscripción anual, como la gran mayoría de sitios de la competencia, con la importante salvedad de que el usuario no pagaba por registrarse y solo lo hacía si encontraba un intercambio, lo cual eliminaba la barrera de entrada de pagar por adelantado por un servicio que no sabes si vas a usar.

El punto diferenciador de partida era interesante, pero el servicio no consiguió en los primeros meses la tracción deseada y los creadores decidieron hacer importantes cambios en la funcionalidad de la plataforma y también en el modelo de negocio. Detectaron que muchos usuarios de servicios tipo Airbnb se sentían atraídos por el intercambio de casas, pero no tenían una plataforma que les simplificara las cosas para una transición agradable. En base a eso se propusieron facilitarles las cosas.

Abandonaron el modelo de negocio de suscripción anual por un modelo de pago por uso. Los usuarios pagan actualmente 10 euros por cada día de intercambio lo cual garantiza a la plataforma 20 euros por día intercambiado (10 de cada par). Este nuevo modelo facilita la atracción de usuarios que quieran probar el servicio sin obligarles a usarlo muchos días al año para amortizar la suscripción.

Además han incorporado una funcionalidad muy interesante que ellos llaman “1 click”. Los anfitriones de las plataformas de alquiler P2P como Airbnb, Homeway o 9flats entre otras pueden importar de estos sitios a Mytwinplace la información de su vivienda de forma automática.

The screenshot shows a web interface with the heading "¡Añade tu casa con 1 clic!". Below this, there is a large blue house icon with a white arrow pointing to it. To the left of the icon are logos for "HOUSE TRIP", "airbnb", "WIMDU", "VRBO", "craigslist", and "HomeAway". To the right of the icon, the text reads: "¡Más fácil imposible! Publica tu casa con un solo clic." Below this, it says: "Introduce la URL de tu casa para importar toda la información. Después podrás hacer los cambios que quieras." There is a text input field containing the example URL "Pega una URL como 'www.airbnb.com/rooms/'" and a pink button labeled "Importa tu casa". At the bottom right of the input field, there is a small question mark icon and the text "Más información".

Mytwinplace importa en un un solo click la información de tu casa. Fuente:

mytwinplace.com

También han introducido un seguro que cubre los daños en la casa e imprevistos que puedan suceder durante el intercambio como por ejemplo los billetes de avión en el caso de cancelación del viaje [118].

Con el objetivo de aprovechar el crecimiento de plataformas como Airbnb, el equipo de Mytwinplace en pocos meses de vida ha sabido evolucionar la idea inicial de su plataforma y cambiar su modelo de negocio. En los últimos 9 meses el cambio ha dado su fruto y han experimentado un crecimiento en propiedades listadas del 35% cada mes [118].



Cifras de Mytwinplace en Marzo de 2014. Fuente: consumocolaborativo.com

La estrategia seguida por las dos plataformas de intercambio de casa analizadas son muy distintas: mientras Knok se ha especializado en el segmento de familias con hijos y apuesta por la curación de contenidos aumentando los precios, Mytwinplace por el contrario tiene una posición aperturista intentando aprovechar la dinámica imparable de plataformas como Airbnb y acoger a sus usuarios. Las dos estrategias tienen su sentido y será interesante seguir su evolución en el futuro.

5.2. Movilidad

La movilidad o el transporte de personas es, junto a los alojamientos, el sector con más actividad y mayores volúmenes del consumo colaborativo.

Relacionado con el transporte de personas en coche existen varios tipos de servicios distintos de los que ya se ha hablado en distintos apartados de este estudio. Se dividen en estos 4 grandes grupos:

- **Carsharing:** Una empresa pone una flota de vehículos a disposición de sus usuarios para que éstos los alquilen por horas con todos los gastos incluidos: gasolina, seguro, limpieza, etc. Empresas como Avancar (Zipcar), Bluemoove, Respiro o Clickcar operan en algunas ciudades españolas bajo este modelo.
- **Ridesharing:** Algunos usuarios se registran en una plataforma como conductores y ofrecen en sus coches particulares trayectos a otros usuarios que se registran como viajeros. Todo facilitado por una aplicación móvil que geolocaliza el trayecto y calcula el precio del servicio en base a los kilómetros y el tiempo, al igual que un servicio de taxi tradicional. Empresas con grandes cifras como Uber, Lyft o Sidecar prestan un servicio de este tipo. En España la empresa Uber ha lanzado su servicio Uber POP recientemente en Barcelona y está en fase de pruebas.
- **Carpooling:** Las personas se organizan en una plataforma para compartir coche en un trayecto generalmente largo. No hay ánimo de lucro y el dinero de los viajeros se emplea en cubrir los gastos del conductor. Estas plataformas gozan de éxito en Europa con plataformas como Blablacar y Carpooling.com. En España, aparte de estas dos, opera la compañía Amovens con mucha orientación al mundo corporativo: carpooling para empresas y cobertura a distintos eventos como festivales.
- **P2P Carsharing ó P2P car rental:** Alquiler de coches entre particulares. Los usuarios pueden poner sus coches en la plataforma para ser alquilados por otros usuarios conductores. Compañías estadounidenses como Relayrides o Getaround tienen plataformas de este tipo. En España la compañía Socialcar ofrece en exclusiva estos servicios.

Para este estudio se ha elegido Blablacar como caso de éxito representativo del carpooling en particular y del consumo colaborativo en España en general. También se

analizaran otros casos de éxito como Socialcar y otras empresas de alquiler de coches P2P. En el apartado dedicado a la regulación de este estudio podemos encontrar un análisis más profundo de la situación regulatoria que envuelve a algunas de estas plataformas.

5.2.1. Blablacar

Blablacar es junto a Airbnb la plataforma de consumo colaborativo más conocida y más usada en España, y una de las más usadas en Europa. Como plataforma de carpooling o ridesharing el funcionamiento es sencillo: los conductores publican el trayecto que quieren hacer en coche y los asientos libres de que disponen para el viaje con idea de que otros viajeros se apunten en la plataforma y los ocupen. Los gastos del viaje, gasolina más peaje si lo hubiera, son compartidos entre los ocupantes y no existe beneficio económico, como mucho al conductor le podrá salir el viaje gratis si se ocupan todas las plazas de su coche. Los pagos de los acompañantes se realizan en metálico en mano al conductor el día del viaje excepto en Francia, y recientemente en España, países para los que han implementado un pago online en la plataforma que se realiza por adelantado. Hay dos modalidades de publicar un viaje para un conductor: aceptación automática, donde a los pasajeros se les facilitan los datos de contacto del conductor en el momento de la reserva, y aceptación manual, donde el conductor dispone de un tiempo variable de 3 a 12 horas, configurable por el pasajero, para contestar y aceptar o rechazar la reserva.

Actualmente, Mayo de 2014, Blablacar no cobra por su servicio a los usuarios en ningún país excepto en Francia, donde llevan varios años cargando con un 10% de comisión más IVA a cada transacción económica. El objetivo de la compañía es implantar este modelo en todos los países una vez alcancen masa crítica.

Después de Francia, el siguiente país con mayor actividad es España y los responsables de la compañía ya han manifestado su intención de implantar el modelo de pago en nuestro país con los mismos porcentajes antes de que termine 2014. Es una incógnita saber cómo los usuarios de Blablacar recibirán en nuestro país el cambio de modelo y si habrá muchos de ellos que se cambien a empresas de la competencia como Amovens o Carpooling.es. Desde Blablacar explican que su experiencia en Francia en ese sentido ha sido satisfactoria incrementándose el número de usuarios. Argumentan que puede ser debido a que el pago online por adelantado reduce la posibilidad de que los pasajeros no se presenten al viaje. Si no

avisan con más de 24 horas de antelación al comienzo de éste se transferirá al conductor el 50% de lo que han pagado y si no avisan nunca será el 100%.



Página principal de Blablacar. Fuente: blablacar.es

Blablacar cuenta con más de 7 millones de usuarios registrados actualmente (Mayo 2014) en su plataforma y más de un millón de ellos lo utiliza cada mes [120]. La página web obtiene más de 5 millones de visitas mensuales según su departamento de prensa en España. Está funcionando actualmente en 12 países europeos, que por orden de expansión son: Francia, España, Italia, Reino Unido, Portugal, Polonia, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Alemania, Ucrania y Rusia. Tiene más de 100 empleados repartidos por sus 7 oficinas de Madrid, París, Londres, Milán, Varsovia, Hamburgo y Moscú.

Blablacar es la mayor red social de viajes compartidos en Europa con más de 3.000 millones de kilómetros compartidos por su comunidad que han permitido un ahorro estimado de 255 millones de euros a sus usuarios y de 700.000 toneladas de CO2 no emitidas a la atmósfera [120].

Origen e historia:

Blablacar nace como página web en 2004, cuando Frédéric Mazzella, uno de sus fundadores, que por aquel entonces estaba trabajando en París para la compañía norteamericana Kabira, no encuentra tren para volver a casa por navidad y termina haciendo el trayecto solo en coche. Durante su viaje repara en el hecho de que las carreteras tienen mucho tráfico, pero la mayoría de la gente viaja sola en su coche y ahí surge la idea del proyecto.

Busca en un primer momento si existe alguna plataforma en Internet para compartir coche y descubre que solo existen foros reducidos donde la gente se organiza de una manera informal, como se ha hecho en los tabloneros de anuncios toda la vida, pero no hay una plataforma que ofreciera este servicio a una escala mayor. Es por ello que Frédéric se decide a crear un sitio web en 2004 que ofreciera esta posibilidad a la gente. Nace con el nombre de Covoiturage.fr, que en francés quiere decir compartir coche, dominio que se sigue conservando únicamente en Francia en la actualidad.

En 2006 crea la sociedad limitada Comuto y sale una nueva versión de la web que incluye por primera vez la posibilidad de poner las preferencias de los usuarios: si se permite fumar en el coche, si se aceptan animales, etc.

Todavía por aquel entonces la plataforma es poco usada y bastante amateur respecto a como la conocemos hoy día. Mazzella sigue compaginando su trabajo en la empresa durante el día con su proyecto personal por las tardes y noches. Destaca de esta época lo duro que fue para él trabajar solo en Comuto. Le ayudó tener por una parte conocimientos de desarrollo web adquiridos en sus anteriores trabajos y por otra conocimiento empresarial gracias al máster MBA que hizo en INSEAD y en donde conoció al que sería en el futuro uno de sus socios, Nicolas Brusson. [121]

No es hasta principios de 2008 cuando Frédéric deja su trabajo y comienza a dedicar todo su tiempo a su propia empresa. En Mayo de 2008 se une a su proyecto Francis Nappéz, considerado también uno de los cofundadores, para asumir toda la parte técnica de la plataforma, labor que sigue desempeñando actualmente como director técnico. A finales de 2008 empiezan a alcanzar cierta repercusión en Francia. [122]

En Enero 2009 contratan a su primer empleado y en Febrero de 2009 abren su primera oficina en París. En palabras de Nicolas Brusson, el tercer cofundador, contratar el primer empleado y comenzar a buscar fondos en 2009 supuso dejar atrás los años anteriores en los que la plataforma había estado en una fase de prueba para entrar en una fase más madura [123]. La estrategia de la empresa se enfocó bastante en estos primeros años en ofrecer trayectos cortos para ir al trabajo pensados para empresas (B2B) y ayuntamientos. Firman acuerdos con empresas como MAIF, IKEA, Vinci Park, RATP, Carrefour, el ayuntamiento de Montrouge y otros treinta servicios de viaje compartido. Frédéric Mazzella ha reconocido en alguna entrevista que centrarse en el modelo B2B fue una estrategia equivocada y si pudiera volver a atrás en el

tiempo focalizaría todos sus esfuerzos en el modelo C2C o P2P de viajes largos entre particulares que es lo que ha supuesto la base de su éxito.

A finales de 2009 y comienzos de 2010 comienza su expansión internacional con España como primer país después de Francia. Era lo natural según Mazzela al ver los miles de viajes al año que ya por entonces comunicaban los dos países. El nombre elegido para el servicio en nuestro país es Comuto aunque en Francia se mantiene el nombre original de Covoiturage.fr. No es hasta 2012 cuando cambia de nombre en España para llamarse Blablacar al igual que en el resto de países excepto en Francia.



Aspecto que tenía el portal web en su primera fase en España. Fuente: seetio.com

En 2010 se produce también otro hecho importante para la compañía, consiguen en Junio la primera gran inversión de capital con 1,25 millones de euros por parte de ISAI, el fondo de los empresarios de Internet, y de Cabiedes & Partners, la empresa del español Luis Cabiedes. [124]

Por aquel entonces el marketplace contaba con 600.000 usuarios y con una actividad aproximada de 160.000 trayectos al mes. El número de usuarios de la plataforma va creciendo y un año después, en Abril de 2011 alcanza el millón de miembros. Un mes más tarde, en Junio de 2011 se lanza el servicio en Reino Unido, lo que supone el tercer país. En 2011 la plataforma empieza a experimentar el crecimiento importante que conocemos actualmente.

A comienzos de 2012 llega la más importante ronda de financiación de Blablacar hasta la fecha recibiendo fondos por valor de 7,5 millones de euros del grupo

Accel Partner junto con los antiguos inversores ISAI y Cabiedes & Partners [125]. Esta inversión grande de capital les permite continuar su expansión por Europa. En Marzo de ese mismo año anuncian su lanzamiento en Italia adquiriendo PostoinAuto.it, el sitio web de carpooling más importante del país alpino [126]. En Mayo de 2012 se produce este lanzamiento bajo el sitio web de blablacar.it.

En Junio de 2012, la versión francesa de la plataforma, Covoiturage.fr, lanza el servicio de reserva online que había sido probado como piloto desde 2011 en el oeste de Francia.

En Octubre de ese mismo año se suman a los 4 países ya existentes 5 más: Portugal, Holanda, Bélgica, Luxemburgo y Polonia. Medio año después, en Abril de 2013, lanzan el servicio también en Alemania abriendo oficina en Hamburgo. [127]



Los países de Blablacar en 2012 y el precio del trayecto más popular en cada uno de ellos. Fuente: Blablacar.

La expansión internacional se completa hasta la fecha en Enero de 2014 con la incorporación de Ucrania y Rusia. [128]

Crecimiento:

Aunque Blablacar nació como sitio web en 2004, es en 2006 cuando se establece la empresa y se considera el inicio oficial de su andadura. Sin embargo, no es hasta 2009, coincidiendo con la contratación del primer trabajador y la obtención de los primeros fondos de financiación, cuando realmente la empresa comienza a despegar y en 2010 cuando consigue masa crítica en Francia. Desde entonces no ha parado de expandirse y crecer en número de miembros y número de viajes compartidos llegando a establecerse como la red de carpooling más activa de Europa (compitiendo con Carpooling.com) y una de las dos redes de coche compartido que más crecen en el mundo.

La siguiente gráfica muestra la evolución del total de pasajeros transportados cada año en la plataforma. Al igual que en el caso de Airbnb, estamos ante una línea de crecimiento exponencial. Sólo en 2013 se transportaron más 10 millones de viajeros, más del triple que el año anterior. [129]



Pasajeros transportados en Blablacar desde 2007. Fuente: Blablacar - Leweb London

2013

El número de miembros ha crecido en una relación parecida al de número de viajeros. En Febrero de 2012 tenía 1,7 millones de usuarios y tan solo 8 meses después – en Octubre – ya contaba con 2,4 millones. En 2013 el ritmo de crecimiento de nuevos usuarios fue de 100.000 al mes y actualmente el número total es de 7 millones, casi el triple que en Octubre de 2012.

Las plazas vacías listadas en la plataforma han crecido a razón de un 135% anual desde Enero de 2009. El 18 de Junio de 2012 Blablacar superó por primera vez la cifra del millón de asientos disponibles a la vez en la plataforma, 17 veces más que en Enero de 2009. [130]



Evolución de los asientos listados en la plataforma desde 2009. Fuente: blablacar.es

El crecimiento no es igual en todos los países. Después de Francia, España es actualmente el país con más actividad en la plataforma y el que ha tenido las mayores tasas de crecimiento en los últimos años. En Febrero de 2012, Luis Cabiedes, CEO de Cabiedes & Partners – una de las compañías que está financiando a Blablacar – decía que España tenía un ritmo de crecimiento 3 veces más alto que Francia. [125]

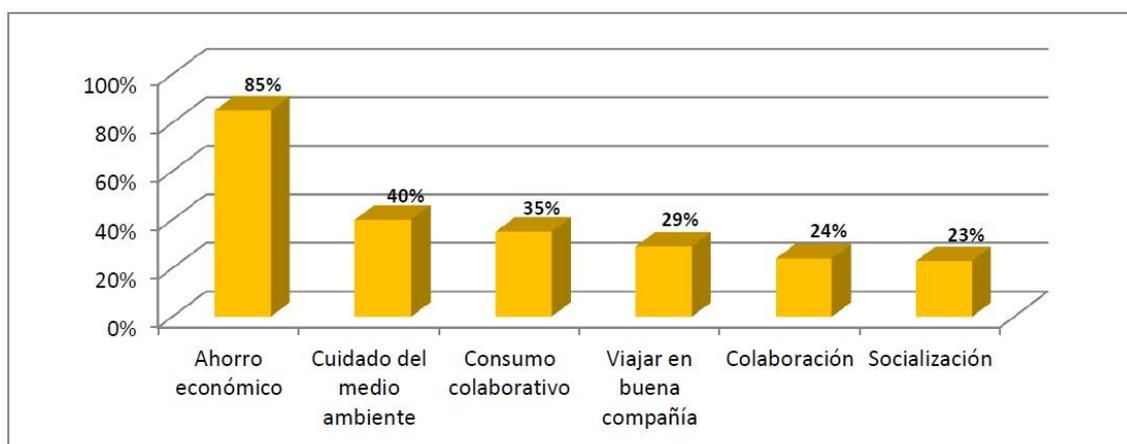
España:

Según la agencia de prensa española de la compañía el trayecto más frecuente en España es Madrid – Valencia seguido de Barcelona – Toulouse, Granada – Sevilla, Murcia – Madrid y Salamanca – Lisboa. Los trayectos entre ciudades del sur de España están ganando cada vez mayor actividad. Los días más activos de la semana son los viernes por la tarde y los domingos. Los puentes o fiestas de varios días y las

huelgas de trenes se han mostrado también como períodos de mucha actividad en la plataforma.

El tipo de viajero más común es una persona que trabaja en una ciudad que no es la suya de origen y se desplaza el fin de semana a su ciudad compartiendo coche. El 40% de los viajeros de Blablacar tienen entre 18 y 25 años. En España el 58% son hombres frente a un 54% en Europa, lo cual indica que las mujeres de media en Europa tienen más confianza para usar el servicio que en España.

En una encuesta realizada a 600 usuarios de Blablacar se les preguntaba por las razones para utilizar el servicio y el resultado final situó al ahorro económico como la principal razón seguida del cuidado del medio ambiente.



Motivos de uso de Blablacar. Encuesta realizada a 600 usuarios. Fuente: dossier de prensa Blablacar 2014.

Desde Blablacar estiman que un conductor que viaje desde Madrid a Valencia de 2 veces al mes se ahorrará a finales de año 2.448 € si ocupa 3 plazas de su coche además de la suya.

Los datos de crecimiento y cifras actuales de España no son públicos y el equipo de Blablacar no los ha querido compartir conmigo para este estudio. Sin embargo, mediante el sitio web he podido obtener una serie de datos que sirven de muestra para tener una idea de la dimensión que tiene Blablacar en nuestro país. Se ha escogido como muestra de estudio el trayecto más frecuente, Madrid – Valencia, en los dos sentidos y los días con más actividad: todos los Viernes, Domingos y puentes de un periodo representativo que va desde el 28 de Febrero de 2014 hasta el 11 de Mayo de este mismo año. Para cada día se ha estudiado cada sentido del trayecto por separado, es decir, origen Madrid destino Valencia por un lado y origen Valencia destino Madrid por otro. Para cada sentido se han extraído 2 datos: el nº total de viajes

publicados y el número de esos viajes en los que se han completado todos los asientos del coche. La siguiente tabla contiene todos los datos obtenidos para la muestra.

	MAD -> VAL (total viajes)	MAD -> VAL (completos)	VAL -> MAD (total viajes)	VAL -> MAD (completos)	%viajes completos	Viajeros Aprox.
28/02/2014 Viernes	155	87	103	61	57,3	722
02/03/2014 Domingo	86	58	123	72	62,2	585
07/03/2014 Viernes	155	68	112	57	46,8	748
09/03/2014 Domingo	104	53	127	60	48,9	647
14/03/2014 Viernes	450	331	101	47	68,6	1543
16/03/2014 Domingo	105	42	355	223	57,6	1288
21/03/2014 Viernes	120	50	112	67	50,4	650
23/03/2014 Domingo	106	60	135	55	47,7	675
28/03/2014 Viernes	157	77	110	51	47,9	748
30/03/2014 Domingo	99	54	140	53	44,7	669
04/04/2014 Viernes	177	75	125	50	41,3	846
06/04/2014 Domingo	89	53	134	56	48,8	624
11/04/2014 Viernes	177	105	113	37	48,9	812
13/04/2014 Domingo	85	51	117	33	41,5	566
16/04/2014 X. S.Santa	246	92	72	41	41,8	890
16/04/2014 J. S.Santa	116	80	141	72	59,1	720
20/04/2014 D. S.Santa	48	22	198	127	60,5	689
25/04/2014 Viernes	131	59	108	51	46,0	669
27/04/2014 Domingo	80	49	134	37	40,1	599
30/04/2014 X. P.Mayo	192	102	68	24	48,4	728
01/05/2014 J. P.Mayo	126	89	52	31	67,4	498
04/05/2014 D. P.Mayo	106	56	233	146	59,5	949
09/05/2014 Viernes	173	67	128	55	40,5	843
11/05/2014 Domingo	95	51	132	63	50,2	636
Media	141	76,29	132	65,4	51,1	764

Viajes totales, viajes completados y personas transportadas de media al día en 24 días analizados del trayecto Madrid-Valencia en ambos sentidos. Fuente: elaboración propia, datos obtenidos de blablacar.es.

De la muestra se ha obtenido para cada día el porcentaje de viajes completos (todas las plazas del coche ocupadas) respecto al total de viajes y el número de viajeros de media sumando los dos trayectos, teniendo en cuenta que la media de ocupación de un vehículo en un viaje con Blablacar es de 2,8 personas.

En los 24 días analizados, de media se desplazaron al día 764 personas con Blablacar sumando los dos sentidos del trayecto Madrid - Valencia. La media de viajes completos (4 o 5 plazas) respecto al total de viajes es de un 51%. Vemos cómo este porcentaje de viajes completos se incrementa en días de mucha afluencia como en Semana Santa, el puente de Mayo o el fin de semana del 14 y 16 de Marzo que coincidió con las fallas. Ese Viernes 14 de Marzo se registró la cifra más alta de la muestra con 450 viajes sentido Madrid – Valencia de los cuales 331 iban completos, lo que supuso de media 1542 personas desplazadas. El precio de este trayecto para el viajero está en ambos sentidos sobre los 17 – 20 euros de media.

En 2013 se realizaron más de 3.600 viajes desde y hacia Valencia en Blablacar, un 400% más que el año anterior [131]. Para tener una idea del ritmo al que sigue creciendo Blablacar en nuestro país, solo hay que ver que la suma de los trayectos de los 24 días analizados de la muestra dan un total de 6.551, lo que casi supone el doble que todos los trayectos de 2013.

Herramientas:

Las características y funcionalidades de la plataforma se han ido incrementando con el tiempo. Se recogen en este apartado algunas de las funcionalidades más importantes que han sido clave para el éxito de la plataforma:

- **Sistema de confianza o reputación:**

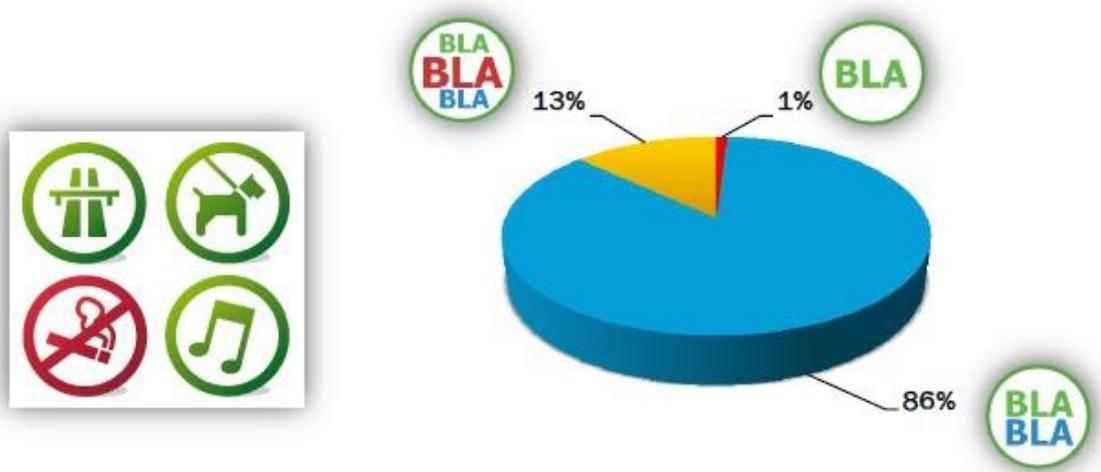
Es importante para todas los marketplaces P2P del consumo colaborativo, pero en el caso del carpooling, que obliga a las personas a confiar en conductores que no conocen, lo es mucho más. Sabedor de esto, el equipo de Blablacar ha trabajado para hacer de su sistema de confianza uno de los pilares de la plataforma.

Tal como se ha comentado ya en este trabajo, en el apartado donde se habla de la confianza P2P, el estudio que llevo a cabo Blablacar sobre la confianza de sus usuarios en la comunidad concluyó que los usuarios valoran la confianza en sus vecinos con 3.3 puntos y confían en su familia y amigos un 4.7 en una escala del 1 al 5. La confianza con un miembro de la comunidad con el perfil completo se establece en 4.2, cercano al nivel de la confianza entre familia y amigos. [132]

Las herramientas que tienen los usuarios para aumentar su compromiso, confianza y fiabilidad son:

- Teléfono móvil y correo electrónico verificados.

- Foto validada.
- Preferencias y/o características del viaje. Los usuarios pueden indicar cosas como si permiten fumar, si les gusta la música, si permiten animales, el tamaño del equipaje permitido o si aceptan un desvío en la ruta para dejar o recoger a alguien. Una preferencia muy característica de Blablacar, y en parte responsable de su nombre, es la posibilidad de indicar si un usuario es hablador o no eligiendo entre: “bla” si habla poco, “bla bla” si no habla ni poco ni mucho y “bla bla bla” si es muy hablador.



Preferencias de conversación de los usuarios en porcentaje. Fuente: Blablacar

- Facebook connect. Si el usuario se conecta con su cuenta de facebook Blablacar mostrará cuantos amigos tiene en esta red social.



Perfil de un usuario. Fuente: Blablacar

- Nivel de experiencia. En base a la antigüedad, opiniones y validación de su perfil cada conductor tiene un nivel de experiencia distinto: principiante, intermedio, avanzado, experto o embajador.

- Actividad en la plataforma del conductor y datos del vehículo.

Actividad

📍 135 viajes publicados

📩 99 % Tasa de respuesta a los mensajes

🕒 Última visita: Hoy - 18:02

📅 Usuario desde: 23 julio 2013

Mi Coche



Audi A3 ★★★★★

Color: negro

Confort: Cómodo

- Opiniones y puntuaciones de otros usuarios. Según su departamento de prensa el 96% de las opiniones de los usuarios son positivas en Blablacar. La comunidad intercambia 2,8 millones de opiniones al año.



Opiniones y puntuación de otros usuarios. Fuente: blablacar.es

- **Aplicación móvil:**

La aplicación móvil de Blablacar apareció en Mayo de 2010 en su versión para Iphone y en Noviembre de 2011 para Android. Según su departamento de prensa actualmente se han alcanzado 2 millones de descargas sumando las dos versiones de sistema operativo más comunes. También existe una versión de la aplicación para Windows Mobile.

La aplicación móvil añade a todas las funcionalidades de la web una geolocalización inmediata del lugar de salida. También hace más ágil el diálogo entre los usuarios, lo cual es muy positivo para los conductores teniendo en cuenta que el ratio y el tiempo de respuesta a los mensajes son características importantes que se mostraran en su perfil.



Pantallas de la aplicación Android de Blablacar. Fuente: Googleplay

El tráfico actual se lo dividen aproximadamente entre un 70% para la web y un 30% para las aplicaciones móviles. [133]

- **Plataforma de pago:**

Como ya se ha comentado una funcionalidad fundamental para Blablacar es la introducción de la plataforma de pago en algunos de los países, lo cual lleva consigo una tendencia hacia un modelo de negocio de cobro por transacción. Actualmente Blablacar solo cobra una comisión del 10% por sus servicios en Francia, pero ya han manifestado la intención de cobrar en España en algún momento antes de finales de 2014. El pago se podrá hacer con una tarjeta de crédito en la plataforma, pero está planificada la introducción de nuevas formas de pago como Paypal. En el resto de países donde no se cobra comisión el pago sigue siendo en metálico entre los usuarios. En Francia, según Blablacar, se han reducido los viajes cancelados de un 35% a un 5% tras implantar el modelo de pago.

- **Validación del precio:**

Con el objetivo de que los conductores no se lucren con el servicio, sino que compartan gastos únicamente, Blablacar valida automáticamente el precio que ponen los conductores en función de los kilómetros del viaje y los peajes. La fórmula que recomienda usar para fijar el precio es:

$$\text{PRECIO DEL VIAJE} = [\text{GASTO VARIABLE}] / 3 \text{ PASAJEROS}$$

Fuente: Blablacar

El conductor podrá variar el precio de esta fórmula en un máximo de un 50% justificándolo en algún desvío del trayecto. En cualquier caso la oferta y la demanda terminan fijando los precios y así se evita que un conductor interesado se pueda lucrar con el servicio.

En la siguiente tabla se muestra el precio medio de algunos de los trayectos más comunes en España.

Madrid -> Valencia	17€
Granada -> Sevilla	13€
Málaga -> Almería	12€
Valencia -> Barcelona	20€
Murcia -> Madrid	20€

Fuente: Blablacar

- **Ladies only:**

Para ofrecer un grado extra de seguridad a las mujeres que puedan sentir desconfianza al montarse en un coche con extraños se ha creado este servicio que consiste en un carpooling solo de mujeres, tanto la conductora como las acompañantes [134].

Regulación:

El tema regulatorio al que se enfrenta el consumo colaborativo no ha tenido una excepción con las plataformas de carpooling como Blablacar. En España recientemente ha tenido bastante repercusión en los medios de comunicación la denuncia presentada por la patronal de autobuses Fenebús (Federación Nacional de Transporte en Autobús) ante distintos organismos en las que se pedía el cierre principalmente de Blablacar acusándola de competencia desleal.

En palabras de José Luis Pertierra, director de Fenebús, "BlaBlaCar es un servicio ilegal, ha creado una red de transporte público en coches particulares por el que cobran una cantidad de dinero bajo pretexto de asumir el coste de la gasolina. Pero no cuentan con ningún tipo de autorización administrativa, aunque estén actuando como una empresa de transporte público. Además, la página web utiliza como reclamo el número de pasajeros que utilizan su servicio y se promociona comparando sus precios a los servicios convencionales de transporte público".

La legislación española dice al respecto en el artículo 101, apartado 1ª, de la Ley 17/1987 de Ordenación de los Transportes Terrestres que “en ningún caso, salvo el supuesto de percepción de dietas o de gastos de desplazamiento para su titular, el transporte particular puede dar lugar a remuneraciones dinerarias directas o indirectas”. En el caso de Blablacar no existe remuneración alguna porque el servicio está diseñado para que los conductores puedan cubrir los gastos del viaje y nunca sacar un beneficio económico.

Operando en 12 países ésta ha sido la primera denuncia que recibe Blablacar por parte de una asociación de transporte. En Francia hay un texto de ley que reconoce la actividad legal de plataformas de coche compartido en la que se deja claro que no presenta competencia desleal. En Febrero de 2014 la Dirección General de Competencia, Consumo y Prevención del Fraude Fiscal (DGCCRF) francesa señaló que el uso del coche compartido es una práctica eco-ciudadana y las plataformas que ponen en contacto a los usuarios reflejan el dinamismo de la economía digital francesa. Por su parte en Alemania, se ha especificado claramente que la Ley de Transporte de Viajeros de Agosto de 1990 no aplica a los vehículos con pasajeros cuando la conducción se realice de forma gratuita o si la retribución total no excede de los gastos operativos del viaje, lo cual hace perfectamente legal también a las plataformas de carpooling como Blablacar.

Estrategia:

Las distintas estrategias de Blablacar han ido cambiando con el tiempo y se han basado mucho en la experimentación.

Como ya se ha comentado, al principio orientaron su modelo de negocio al B2B (Business to Business) fomentando viajes de corta distancia de casa al lugar de trabajo con el objetivo de obtener algo de beneficio de las empresas u organizaciones a las que fuera destinado el servicio. Aunque consiguieron asociarse con alguna empresa, con el tiempo vieron que tenía más demanda los viajes de largo recorrido entre personas y cambiaron a un modelo P2P o C2C que es el modelo que perdura actualmente. Este cambio hacia el P2P dejaba bastante claro que el modelo de negocio pasaba a ser una comisión del dinero de cada viaje, pero entonces se les plantea el mismo problema que a la mayoría de marketplaces P2P en sus comienzos, cómo conseguir liquidez para alcanzar masa crítica.

Conseguir liquidez en el caso de una plataforma de carpooling pasa porque un usuario que quiera ir de A a B tenga opciones a elegir en el día en el que quiera viajar,

es decir, que haya oferta disponible, lo cual lleva consigo obligatoriamente que haya demanda también. Cobrar la comisión del 10% directamente al establecerse en un país puede ser una barrera de entrada para conseguir liquidez ya que los usuarios pueden ser reacios a pagar por algo antes de haberlo probado. La estrategia de Blablacar en este sentido ha sido primero crear una comunidad de personas que utilicen el servicio de forma gratuita, es decir, crear necesidad, para empezar a cobrar después una comisión cuando el servicio sea maduro en el país.

Que un usuario tenga todo tipo de trayectos y horarios disponibles sólo es posible cuando el servicio cuenta ya con mucho rodaje y ha alcanzado la masa crítica. La estrategia utilizada por Blablacar al respecto fue centrar sus esfuerzos solo en el trayecto Madrid - Valencia, siguiendo la filosofía de que es mejor tener pocas personas que se junten para hacer un trayecto que tener muchas publicando viajes desperdigados. Analizadas ya varias plataformas que han utilizado con éxito esta estrategia se puede llegar a la conclusión de que es una buena práctica para los marketplaces P2P: aunque sean en la mayoría plataformas con una amplitud de miras global se ha demostrado efectivo el enfoque local al principio para ganar tracción. Una vez que tengas una serie de usuarios contentos con tu servicio, aunque sea algo muy localizado como un trayecto Madrid-Valencia, el “boca a oreja” hará que otros se interesen y sea la propia comunidad de usuarios la que te demande otros trayectos. Es justo lo que ha ocurrido en Blablacar donde esta estrategia ha funcionado muy bien.

Vincent Rosso, country manager para España y Portugal, afirma que la principal barrera a la que se enfrentaron fue conseguir la confianza de la gente. La estrategia se ha centrado mucho también en fomentar esta confianza P2P. Aparte de desarrollar todas las herramientas de las que se ha hablado en el apartado anterior, Blablacar ha dirigido en gran medida sus iniciativas de marketing a la confianza. Algunas de estas iniciativas han sido por ejemplo la creación de una campaña de marketing cuyo protagonista era un superhéroe, Trustman [135], o la colaboración en 2012 con algunas organizaciones de eventos deportivos y culturales en Francia para ofrecer un tour por algunos de estos eventos, como el festival de Cannes o Roland Garros. [136]

Al igual que Airbnb y otras grandes compañías del consumo colaborativo, un aspecto importante para Blablacar es fomentar el sentimiento de comunidad entre los usuarios. Celebran cada poco tiempo eventos como el Blabladrink celebrado en Mayo de 2014 en Madrid donde el equipo local de Blablacar se reúne con los usuarios para compartir experiencias. [137]

Nicolas Brusson, uno de los cofundadores de la compañía, ante la pregunta de que 3 consejos le daría según su experiencia a una 'startup' que esté empezando su andadura contesta: 1) "empieza con un equipo, no solo"; 2) "austeridad al principio cuando el dinero escasea" y 3) "teniendo en cuenta el punto 2 expándete antes de que tu modelo de negocio haya funcionado y tus competidores te puedan copiar". [123]

Por su parte Frederic Mazzela, que además de dirigir Blablacar imparte clases en la universidad sobre estrategia empresarial en Internet, ante una pregunta parecida en una entrevista [121] destaca la transparencia con el usuario como un importante valor añadido por la lealtad que se genera. También dice que el hecho de crear algo que usarías tú mismo te ayuda a creer en el negocio a largo plazo y no perder la fe. Sobre el tema de la financiación da en otra entrevista [138] otro consejo importante para las 'startups': comenta que, al contrario de lo que él creía cuando empezó con Blablacar, los buenos inversores no solo te dejan el dinero sino que también dan buenos consejos. Destaca que es muy importante elegir la financiación adecuada porque no estás eligiendo solo un financiero sino también un partner. Un buen inversor te va a guiar para aumentar tus beneficios a largo plazo, como ha sido su caso en el que los inversores les conocieron y apostaron por ellos para su expansión europea antes incluso de tener definido su modelo de negocio. Por el contrario los malos inversores van a querer un retorno de la inversión rápido aunque vaya en contra de los intereses a futuro de la plataforma.

5.2.2. SocialCar, GetAround, RelayRides.

Como segundo caso de éxito a estudiar en el terreno de la movilidad se ha elegido una plataforma de carsharing, concretamente de carsharing P2P o car rental P2P, debido a que representa mejor los valores del consumo colaborativo que el carsharing tradicional en el que no hay relación entre pares. La única plataforma de carsharing P2P que opera en España es Socialcar.

La sociedad obtiene beneficios del uso de los servicios de carsharing P2P. Por un lado los derivados del acceso frente a la propiedad, con todos los beneficios ambientales que ello conlleva. Por otro lado el empoderamiento de los ciudadanos que obtienen beneficio económico por el tiempo que no utilizan sus vehículos. Es en resumen una forma de aprovechar mejor los recursos de los que ya disponemos sin tener que fabricar nada. En cuanto a la accesibilidad, un servicio de este tipo introduce la interesante novedad de poder ofrecer en su plataforma vehículos adaptados para

personas con movilidad reducida, una oferta que no tiene el carsharing tradicional y que el mundo P2P viene a enriquecer en este sentido.

Socialcar fue creada en Junio de 2011 por Mar Alarcón en Barcelona. Mar había fundado junto a su marido anteriormente SocialEnergy, una empresa de energía renovable [139]. Con el conocimiento empresarial adquirido y la visión que le había dado el trabajar en otros proyectos sociales en el extranjero surge la idea de emprender en un negocio social de movilidad. Mar comenta que la idea de apostar por la movilidad sostenible nace al reflexionar sobre cosas como el hecho de que ella solo había gastado un depósito de combustible en un coche que se había comprado hace un año [140]. Estudian entonces las diferentes opciones de movilidad y se deciden apostar por el modelo P2P de carsharing al no necesitar asumir los costes que implica disponer de una flota de vehículos como en el caso del carsharing tradicional. También fue determinante saber que empresas con este modelo se habían implantado en diferentes países europeos, como es el caso de Whipcar en Reino Unido, Tamyca en Alemania y varias empresas en Francia, mientras que en España no existía ninguna.



Página de inicio de Socialcar. Fuente: socialcar.com

El servicio se lanza en Julio de 2011 y recibe buena acogida de la gente. En los primeros 3 meses se registraron unos 300 vehículos y alrededor de 1.000 conductores [141]. En Abril de 2014, aproximadamente 3 años después, Socialcar cuenta con 5.000 vehículos y 25.000 conductores, según información aportada por la empresa para este estudio. “*Crecemos a un ritmo exponencial día a día, mes a mes duplicamos facturación*”, comenta una persona del equipo.

Actualmente operan en toda España incluyendo las islas Canarias, Baleares, Ceuta y Melilla, aunque las ciudades con mayor densidad de población son las que tienen más actividad: Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla, Bilbao y Mallorca. Aunque

en Socialcar hay usuarios registrados en un rango de edad de 19 a 85 años el ciudadano medio del servicio es una persona de 35 años con estudios. El tiempo medio de alquiler de los coches se sitúa en 2,5 días aunque esta cifra aumenta con el tiempo.

El funcionamiento es sencillo. Unos usuarios en el rol de propietarios ponen sus vehículos disponibles en la plataforma para que otros en el rol de conductores los alquilen por días o por meses.

El propietario fija el precio y los conductores pueden realizar una búsqueda de los coches que se alquilen en una zona para hacer una oferta. El propietario del coche evalúa al conductor y decide si acepta la oferta o no. Si la acepta, la plataforma hace el cargo de la cantidad al conductor, que previamente ha facilitado su tarjeta de crédito o débito. Además, 48 horas antes de coger el vehículo se le retienen 300 euros en concepto de fianza que se le devolverán al conductor en su cuenta si al finalizar el alquiler no ha habido ningún problema. El propietario tendrá hecho el ingreso en su cuenta entre los días 5 y 10 de cada mes.

Socialcar se queda con una comisión del 15% de la transacción. El intercambio de llaves se hace en mano entre las dos personas y entre ellos rellenan un formulario donde entre otras cosas el propietario tiene que verificar que el conductor tiene en vigencia el permiso de conducir. Se puede profundizar más en los términos y condiciones del servicio en su sitio web. [\[142\]](#)

Ordenar por: Distancia máxima:

Hemos encontrado 131 vehículos.

★★★★★ Megane ✈️



Ubicación: 28033 Madrid
Distancia: 0,0 km

24,9 €/día
184,24€ semana 378€ mes

[Ver detalles](#) [Añadir a carrito](#)

★★★★★ Peugeot 207 ✈️



Ubicación: 28012 Madrid
Distancia: 0,4 km

35 €/día
190€ semana 600€ mes

[Ver detalles](#) [Consultar](#)

★★★★★ BMW 320d



Ubicación: 28005 Madrid
Distancia: 0,9 km

60 €/día
250€ semana

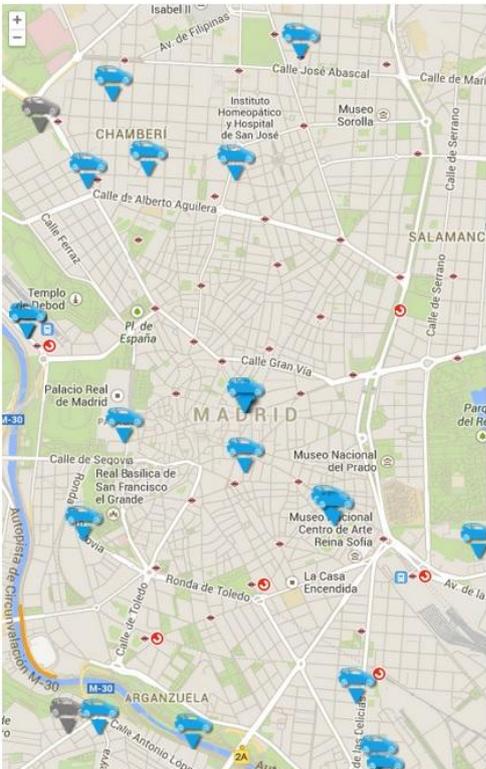
[Ver detalles](#) [Consultar](#)

★★★★★ Seat Ibiza FR 1.9 TDI



Ubicación: 28012 Madrid

35 €/día
185€ semana



Coches listados en una búsqueda en Socialcar. Fuente: socialcar.com

Estrategia:

Socialcar se encontró con el obstáculo del seguro del coche. Las compañías de seguros de coche no tenían ninguno que cubrieran un alquiler a terceros y Socialcar tuvo que negociar con ellas la creación de uno específico para esta necesidad. Por otro lado, la ley española no permite tener dos seguros para el mismo vehículo por lo que los propietarios que quieran registrar sus vehículos en Socialcar tienen obligatoriamente que cambiar de seguro al que les ofrece la compañía, que les facilita en la medida de lo posible este trámite.

Una decisión adoptada por Socialcar en sus inicios fue la de que los usuarios se dieran las llaves en mano. Algunas plataformas de carsharing P2P como GetAround instalan un kit en los coches para que se puedan abrir y cerrar automáticamente desde la aplicación móvil, pero Socialcar desechó esta idea por los costes tecnológicos que implica cada instalación y también porque el encuentro cara a cara entre propietario y conductor para el intercambio de llaves favorece el buen funcionamiento del servicio al hacerlo más humano y menos anónimo.

Sin embargo, una vez alcanzada masa crítica sería una interesante estrategia para Socialcar la instalación de este kit en algunos coches siguiendo el ejemplo de Getaround. La compañía americana comenzó a instalarlos en fase beta en Enero de 2013 en algunos coches al mismo tiempo que habilitó la posibilidad de reservarlos directamente sin la aprobación del propietario, funcionalidad bautizada como “Instant car” y reservada solo para los usuarios que gocen de buena reputación en el sistema. Un año después, en Febrero de 2013 han visto multiplicar sus ingresos por 7 y el número de “Instant cars” por 12. [143]



Cifras de Getaround un año después de instalar “Instant Car”. Fuente: blog.getaround.com

La estrategia de Relayrides, otra de las mayores plataformas de carsharing P2P, ha sido totalmente distinta. Fundada en Boston en 2010, Relayrides ha decidido poner el foco en el alquiler de coches P2P por largos periodos de tiempo. Para ello han centrado esfuerzos en los aeropuertos como sitios estratégicos, estando presentes actualmente en 230 de ellos en los Estados Unidos y en 1700 ciudades. [144]

Desde el punto de vista del propietario del vehículo esta idea tiene mucho sentido: si tienes que hacer un viaje largo en avión qué mejor que aprovechar ese

tiempo para rentabilizar tu coche en vez de estar pagando por tenerlo estacionado en el parking del aeropuerto.

Desde el punto de vista de la plataforma también se entienden las razones del cambio: cuanto más largo sean los trayectos mayor volumen tendrá cada transacción y por tanto mayores beneficios se llevará la plataforma por menos transacciones. No olvidemos que un servicio P2P siempre puede dar lugar a conflictos entre las partes o en la transacción económica y limitando el número de transacciones estamos limitando también el número de problemas potenciales a gestionar.

A finales de 2013 Relayrides publicó en su blog la evolución a lo largo de los años del beneficio que han obtenido por alquileres de corta y de larga duración [26]. A continuación se muestra la gráfica que publicaron en la que se observa cómo los alquileres de larga duración (en color azul) crecieron mucho en la plataforma mientras decrecieron los de corta duración (en naranja). En la gráfica de la derecha se ve la evolución del valor de transacción medio en estos mismos años.



Evolución del beneficio y el valor de transacción medio de Relayrides. Fuente: blog.relayrides.com

La comisión que se lleva cada compañía es distinta. Getaround se queda con un 40% del beneficio del propietario mientras Relayrides con un 25%. Esto puede tener relación con las diferentes estrategias estudiadas: en transacciones de mayor volumen (Relayrides) la comisión suele ser menor que en transacciones de menor valor (Getaround). Por su parte ya se ha comentado que Socialcar cobra un 15% de la transacción.

Al igual que para los casos analizados de Knok y Mytwinplace, aquí tenemos otro caso de empresas de la competencia que optan por una estrategia diferente para seguir creciendo en el mismo sector. Getaround quiere que su servicio sea la alternativa perfecta al uso diario del coche y para ello no le queda más remedio que acortar lo más posible el tiempo que invierte un conductor en alquilar un coche. Con esta idea en mente han sacado su servicio “Instant car” y han instalado kits en los coches para apertura y cierre automático desde la app. Por su parte Relayrides se ha centrado en el alquiler a largo plazo haciendo de los aeropuertos sitios estratégicos donde concentrar mucha actividad. A juzgar por los resultados que han publicado ambas compañías, las dos estrategias están funcionando y las dos empresas han crecido mucho en los últimos meses. Al haberse diferenciado dentro del mismo sector la competencia no es tan fuerte y cada una puede tener un público diferente.

En el caso de Socialcar, el hecho de que en España no tenga competencia directa hace que no tengan la urgencia por cambiar su estrategia y especializarse en un tipo de trayecto. No obstante, por diferenciarse del carsharing tradicional enfocado al alquiler de corta duración (servicios como Bluemove o Respiro en Madrid y Avancar en Barcelona), tendría más sentido que dedicaran más esfuerzos a los trayectos de largo plazo como Relayrides.

6 **Buenas prácticas**

Uno de los objetivos principales de haber estudiado algunos casos de éxito del consumo colaborativo es poder extraer de ellos estrategias comunes que se hayan demostrado exitosas. En los casos de éxito estudiados existe un apartado dedicado a la estrategia de cada uno de ellos. Este análisis se sintetiza en el presente apartado y se complementa con la visión al respecto de los protagonistas de esta nueva economía para tratar de agrupar una serie de consejos o buenas prácticas que puedan ayudar de alguna forma a una 'startup' en sus primeros pasos de vida con una plataforma de este tipo.

Para una startup, plantearse crear un marketplace P2P de consumo colaborativo supone para lo bueno y para lo malo una apuesta muy fuerte. Como se ha estudiado en el apartado dedicado a la evolución de los modelos de negocio de este estudio, el potencial de estas plataformas es mucho más grande que el de los negocios lineales, pero a cambio, las dificultades para establecerse en el mercado también son mayores. El efecto de red que llevan intrínseco estas plataformas hace muy dura la competencia entre plataformas del mismo tipo y provoca que ganar liquidez para alcanzar masa crítica sea la tarea más complicada a la que se enfrentan. En este apartado se verán algunas estrategias seguidas por 'startups' para superar esta barrera a la vez que se darán ciertas recomendaciones para elegir un sector de actividad así como recomendaciones desde el punto de vista tecnológico.

6.1. Recomendaciones para elegir sector

La primera decisión que tiene que tomar una 'startup' que decida crear un marketplace P2P es en qué sector y qué tipo de plataforma va a crear. A continuación se describen algunas recomendaciones al respecto:

Escoger un vertical. Servicios de alojamientos vacacionales como el de Airbnb o de tareas como Taskrabbit ya se ofrecían en plataformas de anuncios clasificados como Craigslist o Segundamano. Un análisis interesante puede ser intentar detectar un vertical de actividad en estas plataformas para crear, si no existiese, un marketplace dedicado. Así se encontrarían mejor oferta y demanda y se les daría a los usuarios capacidades básicas que no tienen de otra forma como son el sistema de recomendación o la plataforma de pago.

Especializarse. Competir directamente en sectores de éxito como los alojamientos o la movilidad con gigantes como Airbnb, Uber o Blablacar no parece ser una buena idea. La estrategia de especializarse dentro de estos sectores y encontrar un nicho en el que centrar los esfuerzos se ha demostrado efectiva en algunos casos. Si te dedicas a un segmento en concreto podrás conocer mejor a los usuarios y ofrecerles un servicio a medida, siempre y cuando éstos encuentren el suficiente valor diferencial respecto a una plataforma más generalista. Es por ejemplo el caso estudiado de Knok, que viendo la saturación del mercado de los intercambio de casa decidió orientar sus esfuerzos hacia el “target” de las familias con hijos.

Oferta no perecedera. Si la oferta de nuestro marketplace tuviera “un solo uso” necesitaríamos muchos más usuarios para tener la misma liquidez que en otra plataforma donde la oferta se reutilice. Por ejemplo, en un marketplace para la compra y venta de coches de segunda mano se darían pocas transacciones de un mismo usuario y por tanto el sistema de reputación no aportaría mucho valor.

No “puenteable”. Si por ejemplo creamos un marketplace para que los dueños de los perros encuentren a paseadores por horas tenemos que tener en cuenta que es posible que a ambas partes les sea muy útil la plataforma para conocerse, pero después es presumible pensar que la relación continúe de forma directa entre las partes sin usar la plataforma.

Detectar una necesidad. Siempre es mejor enfocar el marketplace a una necesidad que ya existe que inventarse una. Por eso los casos de éxito más conocidos del consumo colaborativo se fundamentan en cosas básicas como tener un alojamiento donde dormir, desplazarse o comer.

6.2. Consejos para ganar liquidez

Aumentar la liquidez es la mayor prioridad de cualquier marketplace en sus primeras etapas. Conseguir que las personas encuentren fácilmente a otras personas con las que van a interactuar supone un importante desafío y debe requerir el principal foco de atención de cualquiera que ponga en marcha una plataforma de este tipo. Lo que toda plataforma P2P persigue es alcanzar lo que se conoce como masa crítica, concepto que en física determina la cantidad de materia necesaria para que se produzca una reacción nuclear en cadena y que llevado al mundo de las plataformas

identifica el punto de liquidez que separa el éxito del fracaso. A continuación se describen algunas de las estrategias que les resultaron exitosas en los casos de éxito estudiados para ganar liquidez y por tanto alcanzar la masa crítica:

Focalizar en vez de diversificar. Al contrario de lo que puede parecer lógico, una estrategia que se ha demostrado eficaz para ganar liquidez en una plataforma es centrar los esfuerzos en potenciar un segmento o nicho en vez de intentar abarcar lo máximo posible. Fue por ejemplo la estrategia ya estudiada de Blablacar al centrarse en el trayecto Madrid-Valencia cuando comenzaron en España o la de Airbnb ofreciendo alojamiento para ciertos eventos al comenzar su andadura. Otros ejemplos los encontramos en plataformas muy establecidas como Ebay que construyó su mercado inicial en torno a los artículos de colección (los osos Beani Babies en 1998 suponían el 8% de su inventario [145]) o Facebook que comenzó siendo una red social para estudiantes de distintas universidades estadounidenses (una distinta para cada universidad).

Una 'startup' de consumo colaborativo debería preguntarse siempre si existe un nicho o segmento dentro de su sector en el que puede haber más oferta y demanda que en el resto y si es así intentar potenciarlo. Si la plataforma consigue tener liquidez en ese nicho o segmento la expansión a otros segmentos siempre será más fácil y muchas veces vendrá guiada por los propios usuarios de una forma natural.

Incentivar la oferta. Aunque oferta y demanda van de la mano en un marketplace y no puede existir una sin la otra, la tendencia suele ser primero fomentar la oferta para atraer demanda. Una buena estrategia es comenzar agregando inventario escaso que tenga mucha demanda. Otra idea es centrarse en la oferta de alta calidad o mejorar la ya existente. En el caso estudiado de Airbnb, los cofundadores decidieron mejorar la oferta e incorporaron un servicio de fotografía profesional que hiciera buenas fotografías de las casas de los anfitriones. Visto con perspectiva, ésta fue para los cofundadores de Airbnb una de las acciones diferenciales que hicieron que su plataforma destacara sobre su competencia.

Early adopters. Cuidar a los primeros usuarios es fundamental. Sus comentarios aportarán un "feedback" valioso a tener en cuenta, además de que probarán el servicio en una fase beta pudiendo así detectar algún fallo que se les haya pasado por alto al equipo. Una buena estrategia es involucrar como usuarios a personas influyentes del sector que puedan por un lado aportar un "feedback" interesante que te ayude a mejorar la plataforma y por otro darte a conocer en sus

círculos de influencia. Fue justo la estrategia de lanzamiento empleada por Chicfy, el marketplace P2P de ropa y complementos de mujer lanzado en España en Febrero de 2013 [146]. El equipo de Chicfy involucró en su proyecto a 12 bloggers influyentes en el mundo de la moda en España para que fueran sus “early adopters”. Estas chicas pusieron en venta en la plataforma su ropa a la vez que publicitaron el servicio comentando la noticia en sus respectivos blogs.

Cosas que no son escalables. Paul Graham, CEO de Y Combinator, la prestigiosa aceleradora de ‘startups’ que impulsó a Airbnb en sus inicios, destaca la importancia de las cosas manuales que no son escalables [147]. Comenta que las personas que fundan ‘startups’ de este tipo vienen del mundo tecnológico y se encuentran más cómodos desarrollando la aplicación que realizando tareas de CEO. Paul afirma que hacer las cosas de forma manual ayuda a definir un procedimiento que se pueda materializar en algo automático en un futuro. Según él, en un tipo de negocio como es un marketplace P2P, donde el valor lo aportan los usuarios, la tecnología pasa a un segundo plano y hay que dedicar esfuerzos extra a cosas como el marketing o construir una comunidad. Este fue el consejo que les dio a los fundadores de Airbnb cuando les propuso viajar a Nueva York a conocer a sus usuarios antes que seguir evolucionando su plataforma. Joe Gebbia, uno de los cofundadores, lo resume bien en dos frases: “*si tienes 25 usuarios diseña para 25, no para 25.000*” y “*100 personas que te adoren es mejor que 1.000.000 a las que les gustes solo un poco*” [148].

Jeroen Merchiers, country manager de Airbnb en España, destacaba en una charla de ayuda a ‘startups’ de la economía colaborativa organizada por Ouishare en Madrid la importancia de crear comunidad desde el principio como hizo Airbnb y no esperar a tener un número de usuarios grande para trabajar en este sentido [149].

Curación de contenidos. Es importante vigilar en la plataforma que el inventario que introducen los usuarios cumple con los requisitos establecidos. Por ejemplo, que un mismo anfitrión de una plataforma de alojamientos P2P tenga 30 casas a su nombre o un precio abusivo puesto por un conductor de carpooling, cuando en esta práctica no debería haber ánimo de lucro, son comportamientos que van en contra de la filosofía de estas plataformas y deben por tanto ser detectados y eliminados. Para Sangeet Paul Choudary, experto en estudiar la economía de red y creador del blog Platform Thinking [150], se debe trabajar en la curación de contenidos desde los inicios de una plataforma para que los usuarios confíen en ella y así poder alcanzar la masa crítica. En el caso de estudio de Knok hemos visto como

tener que pagar por ser socio ha reducido considerablemente el ratio de usuarios registrados que nunca participan lo cual hace aumentar la liquidez en la plataforma. Para Jeroen Merchiers, en la misma charla que referenciaba en el punto anterior [149], lo importante no es tanto tener muchos “listings” en la plataforma sino cuales de éstos tienen calidad.

No nacer como plataforma. Una estrategia que se ha demostrado efectiva para algunas ‘startups’ tecnológicas es la de no nacer con la filosofía de plataforma, y por tanto evitando los problemas iniciales derivados del efecto de red, para evolucionar después a una plataforma una vez que tengas una base de usuarios importante. Es el caso de Instagram, comentado en el apartado de este estudio que analiza la evolución en los modelos de negocio. Instagram nació como una aplicación de fotografía y con el tiempo se transformó además en una red social. Otro ejemplo es Open Table, una plataforma para reservar una mesa en un restaurante que surgió inicialmente como un software de gestión para los propios restaurantes y supo después convertirse en una plataforma.

Evitar un gran lanzamiento y un partnership. Paul Graham desaconseja un lanzamiento a “bombo y platillo” de una plataforma P2P. Una vez más el efecto de red interviene para cambiar los comportamientos tradicionales y en este caso se desaconseja una estrategia de marketing agresiva al principio cuando la plataforma no tiene liquidez y por tanto tampoco aporta mucho valor para un nuevo usuario. La estrategia de publicidad dependerá mucho del tipo de plataforma, pero por lo general se apuesta por un tipo de publicidad segmentada con servicios como Adwords o Adsense de Google, publicidad en redes sociales y posicionamiento en motores de búsqueda. Paul Graham también desaconseja asociarte a una empresa grande en las primeras fases de la startup. [147]

6.3. Buenas prácticas desde el punto de vista tecnológico

Tal como se ha visto en el apartado anterior, el éxito de una plataforma de consumo colaborativo depende de muchos más factores que el puramente tecnológico. Sin embargo, una plataforma fiable con una interfaz agradable es la base sobre la que se pueden construir el resto. Se muestran a continuación algunas consideraciones y buenas prácticas de las ‘startups’ de consumo colaborativo:

“Mobile first”. Aunque generalizar en un mundo tan heterogéneo como el de las plataformas de consumo colaborativo es arriesgado, se puede decir que actualmente el tipo de plataforma a implementar se inclina hacia el mundo móvil. Las primeras ‘startups’ que se crearon de este movimiento (de 2006 a 2010 aproximadamente) nacían como página web y pasado el tiempo, solo en algunos casos, desarrollaban la aplicación móvil que la complementaba. Sin embargo, actualmente, la amplia adopción del Smartphone en los países más desarrollados de la que se ha hablado en el punto 3 de este estudio, junto con las ventajas que otorga un móvil respecto al PC, ha permitido que la prioridad haya cambiado y ahora sea la aplicación móvil la primera opción que se debería tener en cuenta.

Las ventajas del mundo móvil son ampliamente conocidas. En primer lugar el Smartphone es un dispositivo personal que llevamos siempre encima, lo cual permite reducir considerablemente el tiempo de respuesta en la comunicación entre los pares. Esto es algo a lo que se le da mucha importancia en algunas plataformas como Airbnb donde el tiempo de respuesta de un anfitrión es una característica de su perfil que influye en su reputación. En segundo lugar estarían las capacidades extra que tiene un Smartphone frente a un PC como son la cámara - importante para subir las fotos como inventario a la plataforma - y sobre todo la capacidad de geolocalización que ha abierto un mundo nuevo de posibilidades a todo tipo de aplicaciones de éste y otros ámbitos.

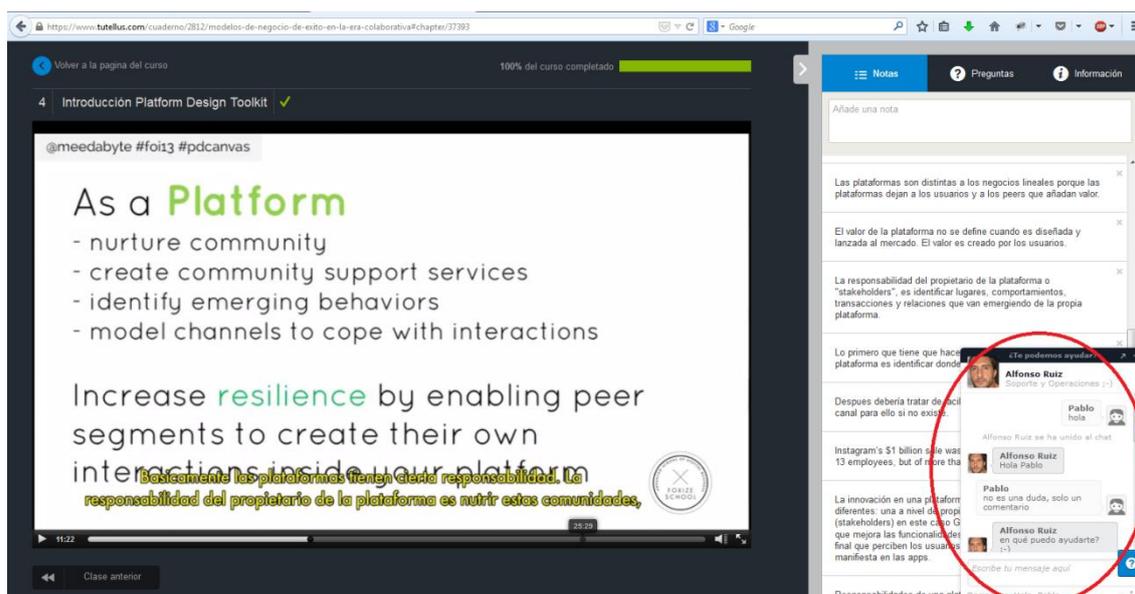
Ya estamos asistiendo a la aparición de alguna plataforma P2P que nace únicamente como aplicación móvil sin tener un sitio web, como es el caso de la española Wallapop. Para ciertos tipos de plataformas como las de intercambio de casas (véase el caso de Knok estudiado) no tiene excesivo sentido la app frente a la versión web debido a que planificar un viaje de este tipo requiere de cierto tiempo y la posibilidad de estar siempre conectado que te da el Smartphone no son tan importantes. Respecto al equipo de desarrollo tecnológico de la startup, las apps tienen el inconveniente de que hay que desarrollarlas y mejorarlas para distintos sistemas operativos a la vez: Android, IOS, Windows Mobile, etc.

Prueba rápida y barata. Con las facilidades tecnológicas que proporcionan servicios de los que ya se ha hablado como Sharetribe, mediante el cual se puede levantar un marketplace genérico, o con las plataformas de pago como Mangopay que nos evitan tener que implementar la parte financiera, se hace relativamente rápido y barato poner en funcionamiento un marketplace P2P. Esto sumado a las posibilidades de un mundo relativamente nuevo como es la economía colaborativa donde todavía quedan caminos por explorar anima al lanzamiento de plataformas en fase beta para

probar que tal responden. Esta estrategia de prueba y error es aconsejada por cierta gente, sin embargo, cabe pensar que si no hacemos una plataforma profesional nadie querrá utilizarla. Sobre este tema Juanjo Rodríguez, fundador de Knok entre otras 'startups', recomienda que la plataforma tenga la interfaz gráfica y la parte de experiencia al usuario (UX) muy cuidada aunque al principio no haya implementadas muchas funcionalidades. Es decir, que lo que haya sea usable y agradable en la plataforma, aunque no tengamos toda la funcionalidad deseable al principio.

Confianza P2P y atención al usuario. De los mecanismos de confianza y reputación entre personas ya se ha hablado en varios apartados de este estudio como el dedicado a la confianza P2P o en los casos de éxito, pero una vez más conviene recalcar lo importante que es implementar en la plataforma un buen sistema de este tipo. Una buena práctica para un marketplace es intentar integrarse con una plataforma de reputación horizontal como Traity, de la que ya se ha hablado en el punto 4.5.2.

Respecto a la atención al usuario, al tratarse de servicios novedosos entre personas, la información sobre el funcionamiento de la plataforma y preguntas frecuentes debe ser muy clara. Una buena práctica al respecto es ofrecer a los usuarios un chat integrado en la plataforma con una persona de soporte del equipo al otro lado que responda a dudas o problemas técnicos. En la siguiente imagen vemos en la esquina inferior derecha (círculo rojo) un chat de este tipo integrado en la plataforma de enseñanza Tutellus.

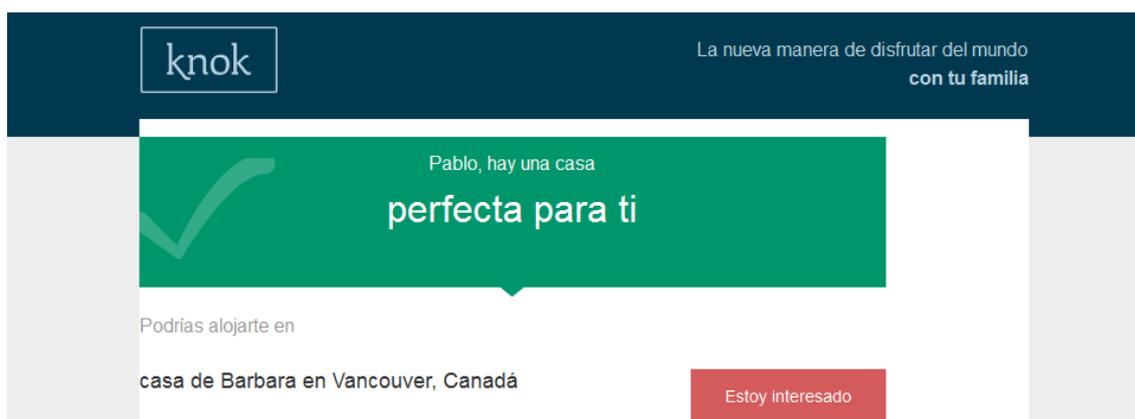


Chat de soporte integrado en la plataforma de enseñanza Tutellus. Fuente: tutellus.com

Otra buena práctica en la plataforma es trabajar de forma proactiva para ofrecerles a los usuarios ciertas recomendaciones basadas en sus gustos o perfil. En este sentido se puede pensar en implementar un algoritmo que haga recomendaciones de forma automática, pero la recomendación sería al principio que este trabajo de recomendación se haga de forma manual, tal como se comentaba en los consejos del punto anterior para ganar liquidez. Para ilustrar estos comportamientos dos capturas de pantalla: la primera es una recomendación de un curso de nuevo en la plataforma Tutellus (esquina superior derecha) y la segunda es un email enviado por el equipo de Knok recomendándome una casa de intercambio en base a mis preferencias.



Recomendación de un curso en Tutellus. Fuente: tutellus.com



Recomendación de una casa de intercambio en Knok. Fuente: email recibido por Knok

6.4. Tabla resumen

A modo de resumen se recogen en la siguiente tabla los consejos y buenas prácticas detallados en los puntos anteriores de forma agrupada.

Consejos ...	<u>para escoger sector:</u>	<u>para ganar liquidez:</u>	<u>tecnológicos:</u>
	Escoger un vertical	Focalizar en vez de diversificar	Mobile first
	Especializarse	Incentivar la oferta	Prueba y error
	Oferta no perecedera	Early adopters	Confianza P2P
	No punteable	Cosas que no son escalables	Atención al usuario
	Detectar una necesidad	Curación de contenidos	
		Evolucionar a plataforma	
		Evitar un lanzamiento y partnership	

7 Conclusiones

Economía colaborativa, sharing economy, consumo colaborativo son conceptos que se han venido escuchando mucho en los últimos tiempos por varias razones. Hoy mismo, día 12 de Junio de 2014, las portadas de los periódicos más importantes en España se hacen eco de la huelga de taxistas del día anterior en protesta por las prácticas de una de las empresas con mayor repercusión en temas de movilidad, Uber. En muchos de estos artículos se puede leer el uso de términos diferentes de forma indistinta y se observa la confusión que existe al comparar unas prácticas con otras erróneamente en este mundo tan heterogéneo. En el segundo apartado de este estudio, titulado “La economía colaborativa”, he abordado esta confusión para aclarar y diferenciar unos conceptos de otros. He profundizado sobre las distintas ramas de la economía colaborativa: consumo, producción, conocimiento y finanzas.

Las plataformas más conocidas como Airbnb o Blablacar se enmarcan dentro de la rama de consumo y comparten dos principales características en común: el acceso a los bienes y servicios frente a la propiedad y el carácter P2P (persona a persona). Vemos, por tanto, cómo el consumo colaborativo se engloba dentro de la economía colaborativa, pero ésta es algo más genérico que abarca otros conceptos como el crowdfunding, el software libre, las impresoras 3D, los espacios de coworking o el conocimiento abierto con plataformas como los MOOCs, por citar algunos ejemplos.

En el tercer apartado he tratado de entender el contexto socio-económico que ha propiciado la aparición del consumo colaborativo. Para ello he profundizado en las raíces y las causas de este fenómeno estudiando los factores que han sido determinantes en su aparición. Se ha puesto de manifiesto cómo el surgimiento de este tipo de prácticas se explica desde la confluencia de varios de ellos.

En primer lugar los motivos económicos. Por un lado la crisis ha provocado que las personas compren menos cosas y consideren formas alternativas de consumo. La credibilidad en las instituciones tradicionales como el gobierno o los bancos se ha visto reducida considerablemente. Por otro lado, el potencial como negocio de estas plataformas ha atraído a empresas e inversores.

En segundo lugar está el factor social y tecnológico. Estábamos acostumbrados a encontrarnos en el mundo online y el paso ha sido encontrarnos en el mundo offline. El uso que durante años hemos hecho de redes sociales como Facebook, Twitter y del comercio electrónico con plataformas como Ebay, ha supuesto un bagaje importante para disminuir las barreras sociales y tecnológicas de estas

nuevas plataformas. Esto se complementa desde el punto de vista tecnológico con la amplia adopción del smartphone en los países desarrollados y con la reducción de los costes de transacción que ha provocado Internet, gracias a lo cual ha sido posible llevar a una escala superior comportamientos antes reservados a nuestro círculo cercano.

El tercer factor determinante ha sido el cambio de mentalidad. Por un lado la gente joven, los llamados millenials, tienen referentes distintos a la generación anterior, para la cual el coche o la casa suponían un símbolo de status. Ya sea por valores o por pura practicidad estamos asistiendo a una tendencia entre la gente joven hacia el uso de las cosas en lugar de tenerlas, acceso frente a propiedad. Por otro lado, la economía colaborativa aúna valores diferentes a los negocios tradicionales que la hacen muy atractiva: el ecologismo, el sentimiento de pertenencia a una comunidad o la oportunidad de encontrar algo distinto a lo ya establecido, como por ejemplo conocer una ciudad acercándose a la experiencia de un local o tener acceso al crédito sin depender de un banco.

En el cuarto apartado, una vez estudiadas las raíces de este movimiento, se ha bajado el análisis al terreno de las plataformas de consumo colaborativo: los marketplaces P2P. Se ha estudiado qué son, qué tipos hay y qué tareas desempeñan. También se han analizado uno a uno los 7 modelos de negocio que pueden adoptar las empresas del consumo colaborativo. Por último se ha dedicado el punto 4.3.2 a analizar la aparición de ciertos sistemas que están creciendo a mayor ritmo que los negocios lineales tradicionales, las plataformas. Las plataformas cambian la visión tradicional de un negocio por completo. Ya no es el proveedor del servicio el que aporta todo el valor a los consumidores a la manera tradicional, sino que ahora aporta la plataforma y las normas del juego en ella para que sean otros actores (generalmente usuarios, pero no siempre) en sus diferentes roles los que creen el valor gracias a la interconexión entre ellos. En este mismo punto también se ha estudiado una herramienta para diseñar un modelo de negocio de una de estas plataformas, el "Platform Design Canvas". Se trata de una adaptación del "Business Model Canvas" tradicional al mundo de las plataformas, trabajo realizado por Simone Cicero, conector de Ouishare en Italia.

En el apartado 4.4 se ha profundizado en la parte financiera de las empresas del consumo colaborativo. Se ha analizado cómo la inversión en este movimiento se multiplicó a partir de 2011 para llegar a ser actualmente una de las tendencias más importantes en Silicon Valley y San Francisco. Sin embargo, se ha podido constatar

que las compañías punteras de este movimiento acaparan la mayor parte de la inversión de una forma mucho más desigual que en otros grupos de empresas tecnológicas de otro ámbito.

En el siguiente punto se abordan los riesgos del consumo colaborativo. Por un lado el tema regulatorio, polémico y muy de actualidad. Se analiza en materia de regulación la situación mundial de los principales sectores del consumo colaborativo poniendo especial énfasis en la situación y normativa española, algo necesario por el carácter local en el que se mueve el marco normativo de estas plataformas. Por otro lado, la confianza entre las personas necesaria para que estos servicios funcionen. Se estudian los sistemas de confianza y de reputación P2P, vitales en esta nueva economía. Actualmente cada plataforma implementa su propio sistema de confianza, pero existe el caldo de cultivo para que un masivo sistema de reputación transversal se establezca y se analizan varios proyectos que están luchando por conseguirlo. Se argumenta como Facebook puede jugar en este sentido un papel determinante.

Llegados a este punto del estudio, se consideran analizadas las aristas más importantes de este complejo movimiento, lo cual era uno de los principales objetivos del trabajo. Con el conocimiento adquirido se abordó otro de ellos: el estudio de casos de éxito de empresas de consumo colaborativo y la recopilación de sus estrategias exitosas en unas buenas prácticas. Se han escogido los casos de éxito que he considerado más relevantes en dos de los sectores más importantes como son los alojamientos y la movilidad. Analizando sus orígenes y crecimiento, la estrategia que les ha llevado al éxito y el testimonio de los principales actores involucrados en su evolución, he podido extraer prácticas comunes que se han demostrado efectivas. Se exponen en el apartado 6 estas buenas prácticas divididas en tres grupos: recomendaciones para elegir sector, consejos para ganar liquidez y buenas prácticas desde el punto de vista tecnológico.

Para concluir me gustaría destacar la importancia que tiene para una sociedad un análisis desde varios puntos de vista y con amplitud de miras a este nuevo movimiento. Es necesario involucrar a administración, empresas, usuarios y sectores afectados en un debate serio que aborde temas importantes como un marco de regulación, fiscalidad o los derechos y obligaciones de los usuarios que puedan hacer de esta economía su forma de vida.

Bajo el paraguas de la economía colaborativa no se pueden justificar todas las prácticas de las empresas que dicen representar sus valores, y menos en un entorno

tan heterogéneo donde es importante huir de las generalizaciones y analizar cada caso en su contexto. Durante el presente estudio no he pasado por alto ciertas contradicciones que presentan algunas de estas compañías. Dichas contradicciones han motivado la crítica de ciertos sectores que se plantean si estamos realmente ante un nuevo cambio de paradigma o, en cambio, estamos ante el último invento del capitalismo para perpetuarse. Sin embargo, la actuación individual de alguna empresa y la posición escéptica de ciertos sectores no empañan los valores y las ventajas a futuro para la sociedad que ha demostrado entrañar esta nueva economía. Se requiere una amplitud de miras y una visión de futuro para aproximarse a un debate que nos une más que nos diferencia. Tenemos ante nosotros una oportunidad única que no podemos desaprovechar para modificar nuestros hábitos de consumo y comportamientos individualistas en favor de un mundo más sostenible y solidario.

8 Bibliografía

8.1. Libros

- Rachel Botsman, Roo Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperBusiness, 2010. ISBN 978-0061963544
- Sangeet Paul Choudary, *Platform Power*, 2013.
- Lisa Gansky, *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*, Portfolio Trade, 2012. ISBN 978-1591844303.
- Malcom Harris, Neal Gorenflo, *Share or die: Voices of the Get Lost Generation in the Age of Crisis*, New Society Publishers, 2012. ISBN 978-0865717107.

8.2. Estudios y artículos

- *Synthetic Overview of the Collaborative Economy*, P2P Foundation, 2012.
- *The Collaborative Economy*, Altimeter, 2013.
- *The Disruption of Sharing*, Piper Jaffray, 2013.
- *Les communautés dans la fabrique des services collaboratifs*, Chronos, 2014.
- *The Emergence of Civic Tech: Investments in a Growing Field*, Knight Foundation, 2013.
- *Sharing Is the New Buying*, Vision Critical & Crowd Companies, 2014.
- *The State of Sharing Economy*, Thepeoplewhoshare, 2013.
- *The Power of Sharing*, NESsT.
- *Pentagrowth*, Javier Creus - IdeasforChange, 2014.
- *The Great Sharing Economy*, Co-opeatives UK, 2011.
- *The New Consumer & The Sharing Economy*, Havas Worldwide, 2014.
- *Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy*, Arun Sundararajan, 2014.

- *La economía colaborativa: ¿Hacia un modelo más sostenible y humano?*, Esther Val, 2013.
- *The consumer potencial of Collaborative Consumption*, Pieter van de Glind, 2013.
- *Building Trust in Peer-to-Peer Marketplaces*, Francesca Pick, 2012.
- *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, Boston University, 2014.
- *Trusted Online Communities*, Blablacar, 2012.
- *Tendencias del Consumo Colaborativo en España*, Avancar, 2014.
- *Airbnb y los emprendedores en España*, Airbnb, 2014.
- *Estudio de impacto de Airbnb en Barcelona*, Airbnb, 2014.

8.3. Enlaces

[1] http://www.theguardian.com/society/2014/feb/23/europe-11m-empty-properties-enough-house-homeless-continent-twice?CMP=tw_t_qu

[2] <http://nordicfashionassociation.com/content/consumer-guide>

[3] <http://www.aquasimple.org.mx/index.php/tambien-es-aqua/4-aqua-virtual-en-el-mundo>

[4] <http://www.consumocolaborativo.com/2013/02/17/convierte-tu-armario-en-una-boutique-online-con-chicfy/>

[5] <http://magazine.ouishare.net/es/2013/05/porque-crece-la-economia-colaborativa-2/>

[6] <https://www.lendingclub.com/info/statistics.action>

-
- [7] <http://blogs.hbr.org/2013/01/from-clipcar-to-the-sharing-eco/>
- [8] <http://www.collaborativeconsumption.com/2013/11/22/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition/>
- [9] <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- [10] http://www.culturarsc.com/Entrevista/alberto_caniqueral/alberto_caniqueral.php
- [11] <http://www.consumocolaborativo.com/directorio-de-proyectos/>
- [12] <http://www.blablacar.es/blog/quienes-somos>
- [13] <http://www.infocrowdsourcing.com/crowdfunding-espana-2013-19-millones/>
- [14] http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1306_EEUUOutlook_2Q13_tcm348-392269.pdf?ts=172013
- [15] <http://www.ecestaticos.com/file/1576c2a9e8f2a157ea13fe611d57dc44/1393615624.pdf>
- [16] http://es.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A9stamo_entre_particulares
- [17] <http://www.lendacademy.com/p2p-lenders-2013-loan-volume/>
- [18] <http://es.wikipedia.org/wiki/Kantox>
- [19] http://en.wikipedia.org/wiki/Commons-based_peer_production
- [20] http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto_RepRap
- [21] <http://opensourceecology.org/>
- [22] <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- [23] <http://blog.coursera.org/post/48343453924/courseras-first-birthday>
- [24] <https://www.coursera.org/about/partners>
- [25] <https://es.khanacademy.org/about>
- [26] <http://es.wikipedia.org/wiki/Ludificaci%C3%B3n>
- [27] <http://en.wikipedia.org/wiki/Udemy>
- [28] <http://gigaom.com/2012/12/07/online-learning-marketplace-udemy-nabs-12m-to-expand-to-new-platforms-nicher-content/>
- [29] http://economia.elpais.com/economia/2013/10/23/actualidad/1382516269_776781.html
- [30] http://www.hosteltur.com/123510_crisis-se-lleva-delante-72000-bares-cafeterias-restaurantes.html
- [31] <http://www.sunset.com/home/sharing-economy-00418000074416/page2.html>

- [32] <http://pages.ebay.es/help/feedback/scores-reputation.html>
- [33] <http://www.slideshare.net/mariustorenga/the-disruption-of-sharing>
- [34] http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2013/3/comScore_Releases_2013_Europe_Digital_Future_in_Focus_Report
- [35] <http://www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10>
- [36] <http://money.cnn.com/2014/02/28/technology/mobile/mobile-apps-internet/>
- [37] http://es.wikipedia.org/wiki/Coste_de_transacci%C3%B3n
- [38] http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/01/16/actualidad/1389901957_487307.html
- [39] <http://www.millennialdisruptionindex.com/>
- [40] <http://storyofstuff.org/movies/>
- [41] <http://ouishare.net>
- [42] http://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html/ref=hp_200680470_faq_qea/?nodeId=200680470#what
- [43] <http://www.fnac.es/Guides/es-ES/microsites/marketplace/marketplace.aspx>
- [44] <http://www.web-strategist.com/blog/2013/06/04/report-corporations-must-join-the-collaborative-economy/>
- [45] <http://campaigns.ebay.com/patagonia/>
- [46] <https://www.quirky.com>
- [47] <http://www.gumtree.com/>
- [48] <http://www.sharetribe.com>
- [49] <http://www.manzanasusadas.com/>
- [50] <http://www.pikeando.com/es/>
- [51] <http://somosrecycling.es/>
- [52] <http://www.knok.com/es/panel-principal>
- [53] <http://www.pikatoy.com/>
- [54] <http://www.respiromadrid.es/>
- [55] <http://clickcar.org/>
- [56] <http://segundamanita.com/>
- [57] http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_de_red

- [58] <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
- [59] <http://platformed.info/wp-content/uploads/2013/09/Platform-Power-Sangeet-Paul-Choudary.pdf>
- [60] <http://meedabyte.com/2013/11/06/the-platform-design-toolkit-is-in-the-making/>
- [61] <http://collaborativefund.com>
- [62] <http://www.crunchbase.com/funding-round/fb9e4d00991e5bb84d0e2406239b50f9>
- [63] <http://skift.com/2013/09/26/ebay-buys-mobile-payment-platform-used-by-airbnb-uber-and-hoteltontight/>
- [64] <http://www.crunchbase.com/funding-round/48ab76afc274d36dddf8a1e26fca313e>
- [65] <http://www.crunchbase.com/funding-round/f2d390a2dce0709520805da112db212c>
- [66] <http://www.web-strategist.com/blog/2013/09/30/the-money-flows-in-the-collaborative-economy/>
- [67] <http://www.slideshare.net/knightfoundation/knight-civictch>
- [68] <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-capital-semilla>
- [69] http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_p%C3%BAblica_de_venta
- [70] <http://www.expansion.com/2014/03/12/juridico/1394649409.html>
- [71] <http://docs.cpuc.ca.gov/PublishedDocs/Published/G000/M077/K112/77112285.PDF>
- [72] <http://techcrunch.com/2014/04/15/uber-ride-sharing-service-uberpop-now-banned-in-brussels/>
- [73] <http://www.genbeta.com/actualidad/adios-a-las-esperas-de-15-minutos-en-francia-buenas-noticias-para-los-usuarios-de-uber-o-lecab>
- [74] <http://ecolaborativa.com/2014/04/16/historias-de-uber-situacion-legal-del-ridesharing/>
- [75] http://en.wikipedia.org/wiki/Jumpstart_Our_Business_Startups_Act
- [76] <http://www.consumocolaborativo.com/2013/04/26/legislar-crowdfunding-espana/>
- [77] <http://www.consumocolaborativo.com/2014/03/03/que-ha-ocurrido-realmente-con-la-regulacion-del-crowdfunding/>
- [78] http://m.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/anonymouse-login-de-facebook-identificate-en-cualquier-app-de-terceros-de-forma-anonima?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+genbeta+%28Genbeta%29
- [79] <https://trustcloud.com/>
- [80] <https://www.fidbacks.com/?locale=en>

- [81] <http://www.virtrue.us/>
- [82] http://fr.wikipedia.org/wiki/Identit%C3%A9_num%C3%A9rique_%28Internet%29
- [83] <https://startups.traity.com/>
- [84] <http://techcrunch.com/2012/12/12/cloudera-ceo-mike-olson-by-december-31st-airbnb-will-be-filling-more-room-nights-than-hilton-hotels/>
- [85] <https://www.airbnb.com/annual>
- [86] <http://www.abc.es/economia/20140121/abci-turistas-record-201401211049.html>
- [87] <http://www.consumocolaborativo.com/2012/06/26/entrevista-a-kay-kuehne-director-de-airbnb-en-espana-y-portugal/>
- [88] <https://www.airbnb.es/press/news/la-comunidad-airbnb-aporta-128-millones-de-euros-a-la-economia-de-barcelona>
- [89] <http://publicpolicy.airbnb.com/wp-content/uploads/2014/02/BCNEntrepreneurES-AM-05.pdf>
- [90] http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2366898
- [91] <http://magazine.ouishare.net/es/2012/10/airbnb-crece-un-900-en-espana-y-celebra-1-000-000-noches-reservadas-en-12-meses/>
- [92] <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>
- [93] <http://open.nysenate.gov/legislation/bill/S6873-2009>
- [94] <http://publicpolicy.airbnb.com/new-york-airbnb-community/>
- [95] <http://publicpolicy.airbnb.com/major-step-forward-paris-france/>
- [96] http://www.hosteltur.com/150660_barcelona-quiere-dar-nuevas-licencias-pisos-turisticos-bloques-enteros.html
- [97] http://www.02b.com/es/notices/2014/04/bcn_pone_coto_a_la_demanda_de_licencias_de_pisos_turisticos_8524.php
- [98] <http://blog.sherpandipity.com/es/jornada-consumo-colaborativo-filon-de-empleo-o-nido-de-intrusos/>
- [99] http://www.eldiario.es/turing/modificacion_lau-airbnb-9flats-alquiler_0_125638036.html
- [100] <https://www.airbnb.es/guarantee>
- [101] <http://blog.airbnb.com/introducing-airbnb-verified-id/>
- [102] <https://www.airbnb.es/locations/>
- [103] <http://magazine.ouishare.net/es/2014/04/ouishare-remix-madrid-2-mentoringydebate-con-jeroen-merchiers-country-manager-de-airbnb-en-espana/>

- [104] <http://investors.homeaway.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=842460>
- [105] <http://en.wikipedia.org/wiki/HomeAway>
- [106] <http://www.crunchbase.com/organization/homeaway/acquisitions>
- [107] <http://www.crunchbase.com/acquisition/645c0d2e2c96784d7bfe94ffadc7af1b>
- [108] <http://thenextweb.com/insider/2012/03/22/after-one-year-airbnb-rival-wimdu-is-big-how-big-132-million-a-year-big/>
- [109] <http://stephan-uhrenbacher.com/what-i-do-entrepreneur-investor-coach/741/>
- [110] <http://informaria.com/03022014/jovenes-emprendedores-jerez-creadores-de-alterkeys-com-pionera-web-viajes/>
- [111] https://alterkeys.com/page/insurance_es
- [112] <https://www.couchsurfing.org/>
- [113] <http://www.crunchbase.com/organization/couchsurfing-international>
- [114] <http://es.wikipedia.org/wiki/CouchSurfing>
- [115] <http://blog.bizpora.com/bizpora-joins-the-cofounderslabs-family/>
- [116] <https://www.youtube.com/watch?v=gmaafBaUTvQ>
- [117] <https://www.intercambiocasas.com/es/registration/membership-options/>
- [118] <http://www.consumocolaborativo.com/2014/04/03/mytwinplace-exitoso-cambio-de-modelo-de-negocio/>
- [119] <http://www.consumocolaborativo.com/2013/04/04/la-clave-para-un-marketplace-p2p-es-conseguir-liquidez-rapidamente-entrevista-a-juanjo-rodriquez-de-knok-com/>
- [120] <http://www.blablacar.es/blog/quienes-somos>
- [121] <http://younginnovator.eu/success-story-blablacar/>
- [122] http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/covoiturage-fr-veut-faire-sauter-les-freins-du-partage-de-voiture_1385656.html
- [123] <http://yhponline.com/2012/12/19/nicolas-brusson-blablacar/>
- [124] http://www.finanzas.com/noticias/economia/2010-06-24/305854_covoituragefr-recauda-125-millones-euros.html
- [125] <http://www.blablacar.es/blog/images/Espana/doc/Nota-Prensa/Blabacar-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-7.5-millones.pdf>
- [126] <http://techcrunch.com/2012/03/22/carpooling-marketplace-blablacar-acquires-postoinauto-to-drive-into-italy/>
- [127] <http://techcrunch.com/2013/04/09/blablacar-germany/>

- [128] <http://www.covoiturage.fr/blog/blablacar-russie>
- [129] <http://youtu.be/7PH0ogmZWTw>
- [130] <http://www.blablacar.com/european-growth>
- [131] <http://valencia.theappdate.com/exito-en-la-primera-edicion-de-the-app-date-valencia/>
- [132] <http://magazine.ouishare.net/2013/01/blablacar-online-trust-study/>
- [133] <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/34182-del-todo-gratis-al-pago-por-uso-la-web-blablacar-cobrara-a-sus-usuarios-en-2014>
- [134] <http://www.blablacar.com/blog/ladies-only>
- [135] <http://www.betrustman.com/>
- [136] <http://www.blablacar.es/blog/blablatour>
- [137] <http://www.blablacar.es/blog/blabladrink-madrid-08052014>
- [138] <https://www.youtube.com/watch?v=IZLOVIMGnzQ>
- [139] www.socialenergy.net
- [140] http://www.culturarsc.com/Entrevista/mar_alarcon/mar_alarcon.php
- [141] <http://www.consumocolaborativo.com/2011/09/19/entrevista-socialcar/>
- [142] <http://www.socialcar.com/como-funciona/terminos-condiciones>
- [143] <http://blog.getaround.com/together-were-goingplaces/>
- [144] <http://blog.relayrides.com/2013/09/long-duration-rentals-fuel-3x-growth-at-relayrides-in-2013/>
- [145] <http://www.cbsnews.com/news/ebays-bid-for-success-30-10-2002/>
- [146] <http://www.consumocolaborativo.com/2013/02/17/convierte-tu-armario-en-una-boutique-online-con-chicfy/>
- [147] <http://paulgraham.com/ds.html>
- [148] <https://www.youtube.com/watch?v=-DeTO-BP2bE>
- [149] <http://magazine.ouishare.net/es/2014/04/ouishare-remix-madrid-2-mentoringydebate-con-jeroen-merchiers-country-manager-de-airbnb-en-espana/>
- [150] <http://platformed.info/how-disruptive-platforms-get-mainstream-adoption/>

