

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

EY Fundación
España

CONFIADOS Y CONFIABLES

LA FABRICACIÓN DE LA CONFIANZA EN LA ERA DIGITAL

MAYO 2017

LILIANA ARROYO
DAVID MURILLO
ESTHER VAL

CRÉDITOS

Confiados y Confiables

La fabricación de la confianza en la era digital

© Liliana Arroyo, David Murillo y Esther Val
Mayo 2017

Diseño: Vånster and Lei www.vansterandlei.com

ISBN 978-84-697-2945-8

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

RESUMEN EJECUTIVO	04
INTRODUCCIÓN	06
PARTE 1	08
1. LA ECONOMÍA DIGITAL EN CONTEXTO	09
1.1 EN QUÉ CONSISTE LA ECONOMÍA DIGITAL	09
1.1.1. Las finanzas digitales	
1.1.2. La revolución de las plataformas	
1.1.3. Los datos como el nuevo oro	
1.2. LA CREACIÓN DE VALOR Y EL CRECIMIENTO	13
1.2.1. Las start-ups y la revolución sectorial: FinTech e InsurTech	
1.2.2. De clientes a consumidores de experiencias	
1.2.3. La transformación del mercado laboral	
1.3. ACCESO A LA ECONOMÍA DIGITAL Y LIMITACIONES	18
2. LA CONFIANZA COMO MECANISMO SOCIAL	20
2.1. QUÉ ES LA CONFIANZA	20
2.1.1. Tipos de confianza	
2.1.2. Qué nos lleva a confiar	
3. LA DISRUPCIÓN DE LA CONFIANZA EN LA ECONOMÍA DIGITAL	24
3.1. QUÉ HAY DE NUEVO EN LA ECONOMÍA DIGITAL, EN TÉRMINOS DE CONFIANZA	25
3.2. LA CREACIÓN DE LA CONFIANZA DIGITAL	26
3.2.1. La identificación de los usuarios	
3.2.2. Las opiniones y valoraciones	
3.2.3. Las comunidades digitales	
3.2.4. La creación de confianza hacia la organización	
3.3. LA REPUTACIÓN <i>ONLINE</i> COMO ACTIVO	30
3.3.1. La reputación online y el control social	
3.3.2. La transparencia como valor y privacidad como derecho	
3.3.3. Nuevas vulneraciones de la confianza	
3.3.4. La transparencia como valor y privacidad como derecho	
PARTE 2:	42
1. TRES CASOS INSPIRADORES DE CONFIANZA DIGITAL	43
1.1. TRAITY	46
1.2. PLAYGROUND	62
1.3. COMOODLE	76
PARTE 3:	96
1. DIEZ EJEMPLOS DE INNOVACIÓN SOCIAL Y CONFIANZA EN LA ECONOMÍA DIGITAL	97
PARTE 4:	110
1. CONCLUSIONES FINALES	111
LAS CINCO VARIABLES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL	113
ECONOMÍA DIGITAL Y CONFIANZA: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?	115

RESUMEN EJECUTIVO

En los inicios de la llamada *cuarta revolución industrial*, hablar de innovación social requiere tener la vista puesta en la economía digital. Se trata de un nuevo salto adelante en el paradigma económico, que concibe internet a la vez como infraestructura y como medio de comunicación y de creación de valor. La disrupción a que nos vemos abocados nos sitúa en un mundo digital más conectado, más ágil y más veloz, que cambia la evolución de las relaciones sociales tal como las conocíamos hasta ahora. Pasamos de un modelo empresa-consumidor (B2C) a un mercado bilateral¹ o modelo entre pares (P2P), en que podemos estar comprando y vendiendo a la vez, conectados con otros usuarios a través de plataformas capaces de determinar el pulso económico de nuestras sociedades.

Como se observará, las plataformas son, en realidad, una nueva categoría de actor económico y social. Se erigen como una nueva modalidad de intermediación entre los individuos, en que la creación de valor va a depender del llamado “efecto red”, de la capacidad de generar masa crítica, de la gestión de la comunidad virtual y de saber situarse en las primeras posiciones de indexación de los buscadores de internet. Con todo, no varía solo la forma o el contexto del modo de interacción, sino que también se produce una transformación de fondo. En el nuevo entorno digital, las plataformas se convierten en libros de registro de capacidad ilimitada. En este contexto, damos por bueno el mantra de que los datos son el nuevo oro: saber qué hacemos, con quién lo hacemos, cuándo y por qué puede reportar unos beneficios económicos de una magnitud insospechada. Si la información es poder, las plataformas capaces de generar inteligencia a partir de millones de millones de registros acumulados generan, a la vez, un nuevo modelo de negocio rentabilizando estos datos. Los usuarios se convierten ahora en colaboradores necesarios de las plataformas, que ya no crean valor por sí mismas sino que son valiosas en la medida que son capaces de dinamizar a los oferentes y a los demandantes, y conectar las necesidades con las respuestas a ellas.

Todos los sectores relevantes de la economía ya se ven afectados por la disrupción digital. Cuando hablamos de demanda, la inmediatez, la flexibilidad y la personalización de la relación son los requisitos de los consumidores en el nuevo espacio digital y se están convirtiendo en un mandato para las empresas y para las plataformas. En este nuevo entorno, las *start-ups* emergentes serán la respuesta al desafío tecnológico y al requisito de la agilidad. Si nos referimos al mundo financiero y asegurador, estas nuevas empresas son las FinTech y las InsurTech.

Si la confianza es básica para el funcionamiento social y para el crecimiento económico, ¿qué ocurre con la confianza cuando pasamos de un modelo presencial de proximidad a un modelo digital y global? Las premisas cambian y los mecanismos

tradicionales de la confianza, como la familiaridad o el contacto visual, desaparecen. Sin embargo, constatamos dificultades importantes a la hora de validar y evaluar la identidad digital. La condición impersonal de internet activa el sistema de alertas psicológicas ante lo desconocido y la tendencia inicial del usuario es no involucrarse, no confiar. La confianza, tanto en el mundo físico como en el digital, es el ingrediente indispensable para establecer cualquier vínculo entre dos agentes (ya sean personas, instituciones o países). La confianza lubrica las relaciones sobre la base que la “otra” parte actuará tal como se espera de ella. Ello es relativamente fácil de obtener en un espacio reducido y conocido, en un entorno controlado y familiar, pero es difícil de generar en el espacio virtual de internet.

Participar en la economía digital es un acto permanente de confianza que va ligado necesariamente a la imagen que tenemos del “otro” como ente abstracto y general. Estamos ante una “confianza interpersonal” que, para generarse, depende de nuestras experiencias anteriores y de la disposición en que nos hallemos al entablar una relación o una transacción en el entorno digital. Si me alquilan una habitación, esperaré que esta habitación exista y que esté en las condiciones que se muestran en la fotografía. Si compro un producto es porque entiendo que el dinero llegará donde tiene que llegar y que detrás de ese portal hay alguien que empaquetará mi compra y me la mandará a casa.

Desde el advenimiento de eBay, las plataformas son un campo de experimentación de las formas directas de generar confianza. Las valoraciones, las reseñas, las puntuaciones y las estrellas son los semáforos metafóricos que gobiernan estas nuevas interacciones, a todos los niveles. Por ahí interaccionan las avenidas de la reputación (lo que los demás piensan sobre algo o alguien) e intersecan el mundo *online* y el mundo *offline*. Al final del proceso, lo que es virtual se convierte en real, en sus consecuencias. Se ha afirmado ampliamente que la confianza es la nueva moneda, pero lo que realmente observamos es que la economía digital orquestada a través de las plataformas impulsa la reputación online como sustitutivo directo de la confianza. La reputación y la confianza parecen confundirse en el entorno digital. Las opiniones agregadas de otros usuarios sobre nosotros mismos se convierten en nuestra carta de presentación, tan personal y pública como incontrolable, que incide directamente en el derecho a la privacidad y, según el nivel de reputación que consigamos, en las oportunidades potenciales de nuestro futuro.

Más allá del marco teórico de la confianza digital, analizamos algunas iniciativas recientes que trabajan con ella. Traity nos muestra cómo es posible capturar la reputación *online* y agregarla, para convertirla en una especie de pasaporte digital que acredite que somos quien decimos ser y nos muestre cuál es nuestro grado de fiabilidad. De ello se derivarán

múltiples aplicaciones: desde soluciones de microseguros para que personas económicamente solventes pero sin nómina puedan acceder a un crédito o a alquilar una vivienda, hasta el establecimiento de nuevas pasarelas para conseguir la versión digital de la confianza entre vecinos a escala planetaria. Todo ello, con la vocación de generar mercados más inclusivos y seguros.

PlayGround presenta la dimensión de la comunidad y la acción social a través de la difusión de contenidos, anidados en Facebook como plataforma. Se trata de un joven medio de información digital que, gracias a una selección esmerada de retos universales –como el cambio climático o las desigualdades– y al lenguaje audiovisual, consigue sintonizar con la generación de los *millennials* de habla hispana. Despertar las emociones y generar sentimientos de pertenencia y de comunidad son las vías mediante las cuales PlayGround logra responsabilizar a los más jóvenes en la construcción de nuestro futuro colectivo. Pasar del “Like” y del “Share” al “Do” es la misión de esta plataforma pionera del activismo social en el siglo XXI.

Finalmente, en un momento de crisis y de transformación de lo público, Comoodle muestra cómo las ciudades y las administraciones locales tienen un papel importante en la agenda del cambio. Se trata de un experimento social que convierte un condado industrial empobrecido del norte de Inglaterra en un gran laboratorio social a escala urbana. La administración local opta aquí por entender la ciudad como una plataforma colaborativa a través de un portal digital donde la ciudadanía, la Administración y el tejido asociativo puedan intercambiar recursos, ideas y espacios. Es esta una forma de aprovechar el contexto digital para lograr una Administración pública más eficiente, recuperar la confianza de la ciudadanía en lo público y regenerar el tejido social afectado por las duras políticas de austeridad.

La generación de confianza es el hilo conductor de todas estas iniciativas y sigue siendo la piedra angular de esta nueva economía digital. Observar las nuevas formas que adopta en estos momentos de cambio es esencial para entender el futuro de nuestra sociedad.

¹ Hablamos de mercados bilaterales cuando una plataforma dispone de dos grupos (o más) de usuarios que generan externalidades sobre otro grupo de usuarios. Estos múltiples “lados” del mercado se dan gracias a una plataforma que los conecta.

INTRODUCCIÓN

“La confianza es lo que posibilita los contratos, los planes y las transacciones del día a día; facilita el proceso democrático, desde las elecciones hasta la creación de las leyes, y es necesaria para la estabilidad social. Es esencial para nuestras vidas. Es la confianza, más que el dinero, lo que hace girar el mundo.”

(Stiglitz, 2013)

La confianza en el nuevo entorno digital

La mayoría de las acciones y elecciones que hacemos en nuestro día a día se basan en la confianza. Desde qué compramos y dónde, a cómo nos relacionamos y con quién. La confianza es un elemento fundamental de las sociedades y, en cada contexto, adopta formas diferentes. La disrupción tecnológica, especialmente gracias a internet y a la popularización de los teléfonos inteligentes, impulsa la economía digital y viene a alterar el papel que juega la confianza en nuestras sociedades. En este nuevo contexto, se modifican los esquemas de compradores y vendedores, de oferta y demanda, así como las escalas de costes y los modelos de negocio. A medida que la economía se digitaliza, la confianza evoluciona porque se necesitan nuevas formas de generarla, recibirla y demostrarla. Una de las innovaciones centrales en este nuevo espacio digital será ver cómo la confianza se transforma en reputación *online*.

La economía colaborativa, a la cual ya dedicamos la Antena del año pasado¹, tal vez sea el ejemplo más claro de la transformación que estamos viviendo. Esta nueva economía pivota en torno a unas plataformas cuya función es generar comunidades y ofrecer un punto de encuentro virtual entre los “prosumidores”, que se van a servir de la confianza generada entre ellos para facilitar sus interacciones. Esta confianza se basa en los comentarios o en las puntuaciones con que valoran su experiencia otros miembros de la comunidad. En un entorno semianónimo, donde los códigos tradicionales de ver y tocar no sirven, la reputación basada en la experiencia colectiva viene a llenar ese vacío de información. Esta especie de boca a boca digital suple la asimetría informativa y disminuye la percepción del riesgo cuando la reputación es favorable.

Todos estos cambios han dado lugar a una nueva *economía de la reputación*. La confianza se convierte en un activo, en una forma de capital demostrable y acumulable. Se puede agregar a otras informaciones de la huella digital (por ejemplo, la participación en las redes sociales) y, a la vez, se convierte en una credencial. Esta identidad digital que se construye a cada acción pero que no solo depende de las propias acciones puede considerarse una *nueva moneda* de cambio.

En términos de innovación social, este es un escenario inédito para diseñar una arquitectura sociotécnica que contribuya a generar un impacto social positivo en ámbitos tales como la cohesión social y la inclusión económica. Nos permite, por ejemplo, redefinir la frontera entre extraños y conocidos, entre *ellos* y *nosotros*, reemplazando mecanismos de inclusión tradicionales como los relativos a la información financiera generada por cada uno de nosotros a lo largo de nuestras vidas. Así pues, como veremos, disponer de un *smartphone* y participar en la economía digital puede suplir la falta de un historial bancario. A su alrededor, también se generan importantes transformaciones, que afectan nuestra comprensión del capital social. El uso de la inteligencia colectiva se utiliza ya como una nueva forma de generar consenso. Un consenso que influye, a la vez, en el sentimiento de pertenencia a una comunidad global de aquellos que participan en este nuevo entorno digital.

El ámbito digital: un nuevo campo para la innovación social

Las oportunidades que brindan la reputación *online* y la generación de comunidades digitales son, pues, enormes y esperanzadoras, aunque el estudio de su impacto social y de los potenciales efectos adversos de estas nuevas formas de crédito social es aún muy limitado. Por todo ello, la Antena de Innovación Social de este año se dedica a analizar la confianza como piedra angular de la economía digital. Y ello con un triple objetivo:

- Comprender el fenómeno de la confianza, la reputación *online* y la creación de comunidad en el contexto de la economía digital.
- Examinar ejemplos de buenas prácticas mediante el análisis en profundidad de tres iniciativas y de diez microcasos.
- Profundizar en nuestra comprensión de los cinco parámetros de la definición de innovación social utilizados en anteriores Antenas sobre la base de las transformaciones más recientes en el ámbito digital.

Por todo ello, la presente publicación se estructura en tres partes. La primera explica el estado de la cuestión y define brevemente qué es la economía digital para poder presentar la transformación del concepto *confianza* y en qué consiste esta nueva economía de la reputación. Aquí se examinan las posibles ventajas e inconvenientes de la proliferación de la confianza como bien mercantilizable.

La parte central incluye tres casos de estudio en profundidad, que se han seleccionado porque representan ejemplos de

prácticas recientes y de interés en el sector InsurTech (Traity), para comprender la reputación y la confianza como forma de creación de comunidad y embrión del cambio social (PlayGround) y, finalmente, la concepción de la ciudad como plataforma (Comoodle y la *sharing city*). La parte empírica se cierra con las fichas de 10 microcasos que desarrollan otras tantas iniciativas interesantes desde el punto de vista académico y de su alcance en la transformación. Todas las iniciativas se examinan desde la perspectiva de las cinco variables de la innovación social ya desarrolladas en anteriores ediciones de la Antena de Innovación Social².

Así pues, con esta nueva edición, la quinta en siete años, reforzamos el análisis académico de la innovación social en el ámbito digital, al tiempo que tomamos perspectiva de los cambios observados en muchas de las iniciativas estudiadas en su día y que hoy van a sobrevivir junto a formas de organización radicalmente nuevas. Proyectos de ciberactivismo como los de Avaaz (Antena 2013) empiezan a converger con el caso más reciente de PlayGround, que analizamos en esta Antena. El estudio del caso del pueblo cooperativo de Alston Moore (Antena 2015) encuentra hoy su contraparte en la iniciativa digital y colaborativa de la municipalidad también británica de Kirklees: Comoodle. Igualmente, las redes de intercambio de los barrios o el caso del Banc dels Aliments de la ciudad de Barcelona (Antena 2013) encuentran, en esta nueva edición, sus equivalentes digitales en las plataformas Fairmondo o FoodCloud, ambas analizadas en forma de microcasos al final de este texto.

¿En qué se diferencian las iniciativas analógicas de las digitales? Pues, fundamentalmente, en su alcance, en la oportunidad de obtener un mayor impacto social e, inevitablemente, en las posibilidades que el entorno digital ofrece para escalar y replicar dichas iniciativas. Si asociamos la *disrupción digital* con el cambio social y la transformación a escala, el reto de la presente Antena es ofrecer una visión de los claroscuros y, sobre todo, de las posibilidades que el entorno digital brinda para la innovación social y la resolución efectiva de los problemas sociales compartidos.

**Sant Cugat del Vallès,
Marzo de 2017**

¹ Buckland, H.; Val, E.; Murillo, D. (2016): *We Share. Who Wins? Unravelling the controversies of the collaborative economy*. Antenna for Social Innovation. ESADE.

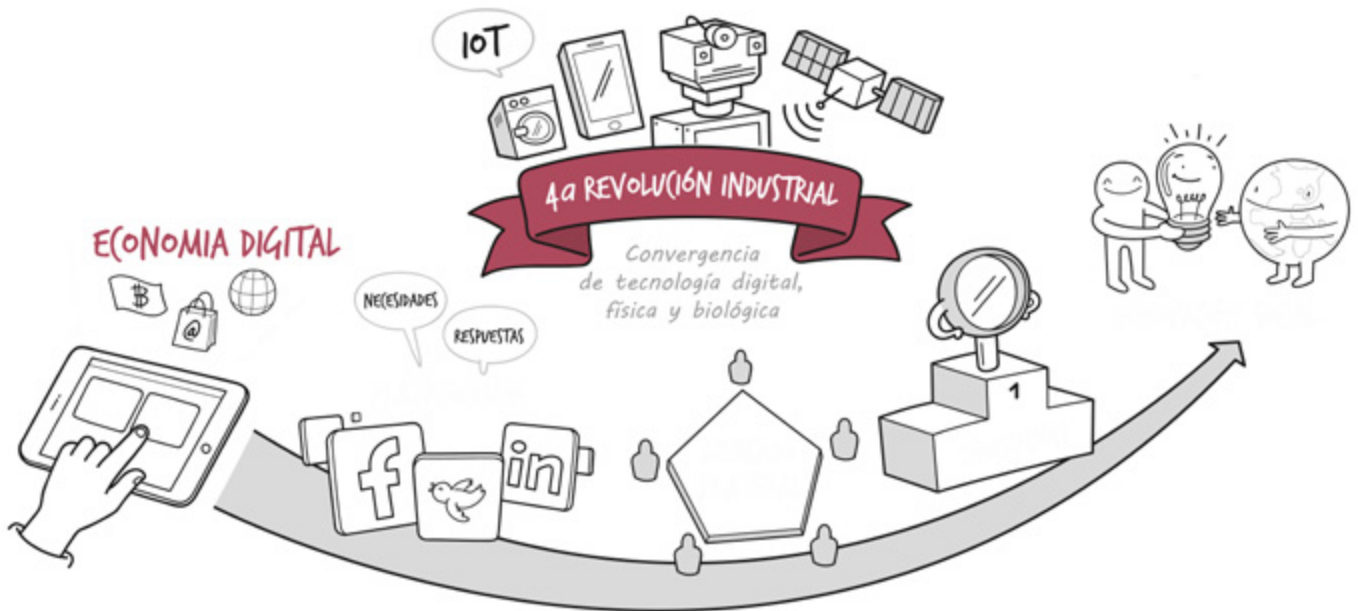
² Particularmente en Buckland y Murillo (2013): *Social Innovation: Pathways to Systemic Change*. GreenLeaf, y en Buckland y Murillo (2015): *Antenna for Social Innovation. The quest for precision*. Institute for Social Innovation. ESADE. Todas ellas disponibles en la web del Instituto de Innovación Social: http://www.esade.edu/research-webs/eng/socialinnovation/publicaciones/Social_innovation_models



PARTE 1

1. LA ECONOMÍA DIGITAL, EN CONTEXTO

La transformación de la economía hacia un modelo digital es una de las consecuencias de la Tercera Revolución Industrial, que comienza con la llegada de los dispositivos electrónicos a partir de los años setenta y la popularización de los ordenadores (Schwab, 2016). La popularización de internet a finales del siglo XX aceleró la revolución de las “tecnologías de la información y la comunicación”, al convertir el mundo en un lugar mucho más conectado, donde la circulación de la información y las comunicaciones se vuelven masivas, inmediatas, ubicuas y desligadas de las barreras físicas.



1.1. EN QUÉ CONSISTE LA ECONOMÍA DIGITAL

El concepto de economía digital nace a mediados de los años noventa, cuando Don Tapscott¹ habla de las promesas y los retos que supone la aparición de internet a escala económica, social, política y educativa (Tapscott, 1994). El término hace referencia a una economía basada en la red como medio para la comunicación y la creación de valor. Concibe internet como una nueva infraestructura, como un medio donde realizar transacciones, aunque su alcance, como veremos, va más allá del nacimiento de la versión *online* de los comercios convencionales (B2B, B2C).

La conversión digital conlleva unas reglas distintas, que transforman desde los modelos de negocio hasta las relaciones entre los consumidores y los proveedores (OCDE, 2014), pasando por la capacidad productiva, la reducción de las barreras y de los costes de acceso, y la aparición de nuevas formas de consumo (Hagel, Seely-Brown, Wooll y de Maar, 2016).

1.1.1. Las finanzas digitales

El *e-commerce* o comercio electrónico fue una de sus primeras manifestaciones. Llevó un tiempo superar las fricciones y los temores de los consumidores ante este nuevo escenario, que requiere revelar los datos bancarios a través de la red. Fue la primera prueba de lo importante que era generar confianza *online* (Hoffman, Novak y Peralta, 1999). Para superar esas barreras, las opciones monetarias se multiplicaron y empezaron a proliferar las *wallets*², las pasarelas de pago,

las soluciones de desembolso a través de los dispositivos móviles y, más recientemente, las monedas virtuales. Así nace el comercio electrónico entre empresas (B2B), de empresas a consumidores (B2C) y, finalmente, entre particulares o iguales (*peer-to-peer*: P2P), que se esconde detrás del boom de la economía colaborativa³ y que, a su vez, se alimenta del auge de la llamada *economía de plataforma*.

¹ Tapscott tituló su obra: *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. (Tapscott, 1994). En aquel momento, nacía eBay. Google se fundó en 1998. 20 años después, en 2014, publicó una nueva edición, en que señalaba en qué medida las promesas que había formulado se había cumplido.

² Las *e-wallets* y las *cyber-wallets*.

³ Particularmente en Buckland y Murillo (2013): *Social Innovation: Pathways to Systemic Change*. GreenLeaf, y en Buckland y Murillo (2015): *Antenna for Social Innovation. The quest for precision*. Institute for Social Innovation. ESADE. Todas ellas disponibles en la web del Instituto de Innovación Social: http://www.esade.edu/research-webs/eng/socialinnovation/publicaciones/Social_innovation_model

1.1.2. La revolución de las plataformas

Las corporaciones nativas de la economía digital se estructuran en plataformas digitales (Parker, van Alstyne y Choudary, 2016). También conocidas como “mercados bilaterales” (Sundararajan, 2016), tienen la función de orquestar y facilitar la conexión directa entre la oferta y la demanda, a menudo provenientes de los propios usuarios, habilitando para ello nuevos formatos, como muestra la expansión de la economía colaborativa. Así, las plataformas actúan como intermediarios que proporcionan un espacio común donde abocar activos (tangibles o intangibles) y habilitar conexiones que, de otra forma, no serían posibles (van Alstyne y Schrage, 2016). Son modelos flexibles y específicos, cuyo éxito se basa en la creación de una comunidad que permita cubrir las necesidades concretas de los usuarios en el momento específico en que estas se producen. A menudo, observamos que estas plataformas se ayudan de información suministrada por las redes sociales, agregan demandas aparecidas en otros espacios digitales y, obviamente, desarrollan aplicaciones específicas (*apps*) para garantizar su ubicuidad y su portabilidad, y maximizar su uso.

Este nuevo tipo de intermediación es una estructura y una oportunidad de negocio. *“En un mundo en red, la escalabilidad se obtiene cultivando una red externa creada sobre nuestro negocio”* (Moazed y Johnson, 2016). Así pues, la creación de valor se invierte, puesto que el mayor activo ya no pertenece a la empresa, sino que es el resultado de la interacción de la comunidad de miembros o usuarios entre sí. El valor real no lo aportan las plataformas, sino quienes prestan en ellas su trabajo o sus bienes de manera independiente, convertidos ahora en proveedores, junto a quienes requieren sus servicios o recursos, establecidos como consumidores (TrueBridge Capital, 2016). Un cambio tecnológico y social que se enmarca dentro de la economía “del acceso”, más que “de la propiedad”, en que el valor del uso va a desplazar el valor de la posesión (Rifkin, 2000).

Estas plataformas maximizan los beneficios de gestionar del denominado *efecto red*, según el cual el valor y las oportunidades de negocio aumentan con la llegada de cada nuevo miembro (Schrage, 2016). En definitiva, cuanto mayor es la plataforma, más atractiva resulta, por una mera cuestión simple de masa crítica: *“En la economía de internet, las empresas que logran un “volumen” mayor que sus competidoras (eso es, que atraen a más participantes a su plataforma) ofrecen un valor medio mayor por transacción. Ello es así porque, cuanto mayor es la red, mejor se ajusta la oferta a la demanda y más completos son los datos que pueden utilizarse para encontrar la mejor opción”* (van Alstyne, Parker y Choudary, 2016). Es por ello mismo que la economía colaborativa tiene mucho más éxito en los espacios urbanos

que en los rurales, pues en aquellos la mayor intensidad de los intercambios y la mayor diversidad de las necesidades y de las soluciones la hace más eficiente.

Desde el momento en que las plataformas tienen la capacidad de estructurar las interacciones, de definir quién participa y quién no, aparece la perspectiva de la plataforma como “ecosistema” (Cicero, 2016). La idea central es que en cada plataforma conviven o participan diversos actores: los propietarios de la plataforma (empresa u organización), los productores y los consumidores. En un segundo nivel, están los colaboradores (que generan valor de forma intensa en la plataforma, por ejemplo, como inversores). Y, en última instancia, los agentes externos, que, sin participar activamente en la plataforma, se ven afectados directa o indirectamente por la actividad de la misma. Diversos autores destacan la importancia de diseñar una plataforma teniendo en cuenta no solo la infraestructura, sino también la “estructura de gobernanza” que conlleva (Hagel, 2015)⁴. En este apartado, se identifican tres grandes tipos de plataformas, en función del tipo de interacción que promueven:

Tabla 1: Tres modelos de plataforma, en función de sus objetivos y su funcionamiento

	AGREGADORAS	SOCIALES	MOVILIZADORAS
FACILITAN	Transacciones	Interacciones sociales	Acción conjunta
SU OBJETIVO ES	Conectar usuarios con recursos	Conectar individuos con comunidades	Movilizar intereses comunes y convertirlos en acciones
MECANISMOS	Todas las acciones están intermediadas y tienden a ser puntuales	Fomentan redes de relaciones relativamente estables	Fomentan relaciones para conseguir objetivos compartidos
EJEMPLOS	Bases de datos para inversores, plataformas de economía colaborativa	Redes sociales	Redes de proveedores, plataformas de software libre o movimientos sociales

Fuente: elaboración propia a partir de Hagel (2015)

El “efecto Mateo” de las plataformas⁵ genera nuevas formas de monopolio u oligopolio. Buena muestra de ello es que, en gran parte, son las grandes plataformas las que dinamizan el tráfico de internet. Facebook, por ejemplo, genera el 25 % de todas las visitas (Moazed y Johnson, 2016). En 2013, Google sufrió un

⁴ Deloitte (2015): *The Power of Platforms*. Business Trends Series. Deloitte University Press. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/platform-strategy-new-level-business-trends.html#endnote-sup-5>

⁵ «El “efecto Mateo” es la denominación sociológica de un fenómeno de acumulación de bienes, riqueza o fama, simplificado por la frase: “El rico se hace más rico y el pobre se hace más pobre”.» (Wikipedia, fecha del último acceso: 13 de febrero de 2017).

apagón de unos pocos minutos, pero ello provocó una caída del tráfico web del 40 %. Y la semana en que Amazon interrumpió su actividad durante 30 minutos, tuvo una pérdida de negocio estimada en 2 millones de dólares (Clay, 2013). Estos datos nos ayudan a imaginar la magnitud de su impacto en un contexto marcado por el crecimiento constante de estas plataformas. En 2016, el Center for Global Enterprise realizó un inventario de las plataformas existentes. El recuento arrojó 176 plataformas, ubicadas principalmente en Asia (el 46 %) y en América del Norte (el 36 %), con un valor total de 4,3 billones de dólares⁶.

Por otro lado, un estudio ha demostrado que la confianza en las plataformas de la economía colaborativa es más crítica que en plataformas como Amazon. Uno de los elementos más influyentes a la hora de generar confianza es que la plataforma tenga una oferta multinacional (Möhlmann, 2016). Probablemente, se trata de una forma indirecta de medir la aceptación de la plataforma: si está presente en más países, parece más aceptable y confiable.

Las ciudades como plataforma

Las ciudades son las catalizadoras de los cambios en el siglo XXI. La economía digital y la expansión de las nuevas tecnologías han dado lugar al fenómeno de las ciudades inteligentes (*smart cities*): *“Las smart cities surgen en la intersección de la tecnología digital, la innovación disruptiva y los entornos urbanos. Son un lugar muy atractivo donde trabajar y un caldo de cultivo de nuevas ideas”* (Deloitte, 2015). Hablamos de entornos urbanos provistos

de múltiples sensores para captar el pulso de la ciudad. Es enorme la cantidad de datos que se generan por minuto. El reto inicial era convertir todo este caudal de información en un modelo de gestión basada en los datos recogidos

La economía circular se ha hecho un hueco en las smart cities (Cañigüeral, 2016). Cohen afirma que la *smart city 3.0* es la ciudad colaborativa (Cohen, 2016)⁷. La acción local cobra una mayor relevancia, por ejemplo, en términos regulatorios, debido a la mayor agilidad de este ámbito administrativo frente a las estructuras y a las políticas estatales, al ser más cercano al ciudadano. El momento actual parece marcado, pues, por el auge del concepto de ciudad como plataforma vinculada a una noción más participativa (Anttiroiko, 2016). Para el caso específico de la agenda sostenible y de la lucha contra el cambio climático, las ciudades presentan un liderazgo específico como verdaderos polos de innovación.

San Francisco, Seúl, Copenhague, Medellín, Ámsterdam o Bangalore son algunas de las ciudades que ya están poniendo en práctica esta agenda. Se trata de experimentos que ayudan a pensar mejor en el reto de lo compartido (de forma física o virtual), en el impacto social o en cómo trasladar lo colaborativo a la gobernanza local (McLaren y Agyeman, 2015).

Por ejemplo, la iniciativa C40 reúne más de 80 megaciudades con el objetivo de articular una red global de ciudades que afiance su liderazgo, frente a otras administraciones, en la lucha contra el cambio climático⁸.

⁶ Evans, P; Gawer, A. (2016): The Rise of Global Enterprise. A Global Survey. The Center for Global Enterprise. http://www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf

⁷ Durante su intervención, citó dos ejemplos que están avanzando en esa dirección. Por un lado, la ciudad de Boston, cuyo ayuntamiento ha creado la *New Urban Mechanics* para invitar a emprendedores y ciudadanos a participar o a proponer acciones de mejora de la ciudad. Por otro lado, Ámsterdam, que está impulsando la definición de los desafíos futuros de la ciudad y la cocreación de respuestas a ellos a través del Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions.

⁸ Esta alianza ha cumplido su primera década. Se estima que el 75 % de las ciudades toman decisiones más novedosas, mejores o más eficientes por el hecho de participar en la red C40. Más información en <http://www.c40.org>

1.1.3. Los datos como el nuevo oro

“Los datos nutren las empresas de intermediación del mismo modo que el crudo nutre la industria tradicional.”

(Faravelon, Frénot y Grumbach, 2016)

Como se ha visto, el entorno digital permite registrar cada acción de forma automática y permanente, con lo cual genera enormes cantidades de información. De ahí nace la computación en la nube y, posteriormente, los big data. El nuevo objetivo, pues, será tener la capacidad de procesar toda esa información y convertirla en inteligencia de negocio. Los datos son ya “el nuevo petróleo del siglo XXI” (Vanian, 2016) y, en consecuencia, las empresas y las administraciones, tanto en el sector privado como en el público, intentarán incorporar los big data en sus procesos de toma de decisiones⁹.

Con el desarrollo de la economía digital, cada vez hay más interacciones electrónicas y, por tanto, se registran más datos. Si pensamos en las plataformas como negocios de “hiperescala”, se caracterizan por que manejan miles de millones de usuarios, clientes, dispositivos e interacciones, que los convierten en ecosistemas de *big data* en sí mismos (Chui y Manyika, 2015). Un ejemplo sencillo de su omnipresencia es la diferencia entre el pago en efectivo y con tarjeta. Al pagar en metálico, el registro que se genera es un tique de caja que indica el importe, la fecha, la hora y el receptor, pero no está asociado al cliente. Al pagar con tarjeta, se generan también los registros anteriores, pero además consta la tarjeta utilizada. La información aislada de un pago puede ser simplemente informativa, pero es posible detectar hábitos de consumo se considera todo el historial de compras. Y, si se agrega la información de diversos historiales de compras, por ejemplo de toda una ciudad, ya se pueden establecer unos patrones y realizar análisis de segmentación. Las oportunidades de negocio del análisis de una gran cantidad de datos son, pues, evidentes.

El sector del marketing se ha beneficiado particularmente del bajo coste que tiene hoy en día recopilar grandes cantidades de información. El modelo de negocio del marketing personalizado se basa precisamente en la recolección masiva de datos (personales, identificados o no), acerca de los hábitos, los gustos, las preferencias, los patrones de consumo, las búsquedas recientes, etc., para analizarlos y ofrecer los anuncios más ajustados. Y ello parece que tiene

una buena aceptación general: el 61 % de los consumidores prefieren comprar marcas que les proporcionen contenidos personalizados (McKinsey Q3). Las redes sociales son el escenario de estas nuevas estrategias de marketing: desde la creación de contenido “nativo”¹⁰ hasta la revolución del boca a boca con una nueva versión de los prescriptores: los “*influencers*” (Bearne, 2015).

Los *big data* vienen inevitablemente acompañados de algoritmos. Son fórmulas matemáticas que categorizan casos específicos, de manera que para cada categoría se genera una solución concreta (Frank, 2015; O’Neil, 2016). En el ámbito del marketing, por ejemplo, a una mujer casada y en edad fértil se le pueden ofrecer anuncios sobre tests de embarazo. De hecho, más allá de la publicidad, los algoritmos están presentes en muchos aspectos de nuestro día a día: tanto las búsquedas de Google, con sus criterios de indexación de los resultados (Schneier, 2015), como las últimas publicaciones que vemos aparecer en nuestras redes sociales (Carrie, Levin y Solon, 2016) son el resultado de decisiones adoptadas por algoritmos. La Administración pública también automatiza algunas de sus decisiones con algoritmos. A día de hoy, estos empiezan a decidir ya con qué frecuencia se recogen los contenedores en la vía pública, qué rutas ha de seguir la patrulla de reparto en nuestro barrio o cuál debe ser el presupuesto anual de un colegio¹¹.

Nos referimos a la gestión discrecional de la información recogida digitalmente, legitimada por el uso de enormes cantidades de datos y fundamentada en una doble confianza: a) la confianza en la cantidad de información (sin tener en cuenta su calidad, ni si es fiable o se ha conseguido éticamente), y b) la confianza en la supuesta *neutralidad* de los algoritmos. Recientemente, se ha visto que esta gestión discrecional de la información online puede tener efectos como mínimo preocupantes en cuestiones tan relevantes para la confianza social como la opinión pública y la política. ¿En qué medida esta gobernanza algorítmica de nuestro mundo digital limita nuestra ventana al mundo? Tras la elección de Donald Trump en noviembre de 2016, el periódico británico *The Guardian* (Carrie *et al.*, 2016) experimentó con avatares y demostró que estos filtros generan burbujas redundantes, homogéneas y alejadas de la diversidad que nos rodea (Pariser, 2011b)¹². La confianza en esta nueva gestión por algoritmos no puede hacernos perder de vista los múltiples interrogantes y efectos adversos que empezamos ya a descubrir.

⁹ Se corresponde con el término inglés *data-driven decision making*.

¹⁰ El término original es *native advertising* y se refiere al contenido patrocinado que se integra y se ajusta al formato de la plataforma en sí, para que la publicidad no interrumpa la experiencia de navegación del usuario.

¹¹ Ante la inmensidad de datos disponibles, la forma de procesarlos es a través de algoritmos y de sistemas complejos de computación. Los algoritmos son fórmulas para detectar patrones. En la sociedad digital, sirven para agrupar, clasificar y etiquetar estos patrones de conducta y, a menudo, ofrecer una solución distinta, particularizada para cada segmento. Una de las ventajas del ineludible rastro digital es que se pueden desarrollar algoritmos para detectar las conductas discriminantes. Por ejemplo, es posible discriminar sistemáticamente determinados colectivos en un servicio, lo cual resultaba imposible en clave analógica. Sundararajan recomienda que las propias empresas promuevan este tipo de control de los algoritmos (Sundararajan, 2016).

¹² Pariser describió este fenómeno como “la burbuja de los filtros” (*filter bubble*). Es muy recomendable la charla que ofreció en una TED Talk (Pariser, 2011a), accesible en https://www.ted.com/talks/eli_pariser_beware_online_filter_bubbles

1.2. LA CREACIÓN DE VALOR Y EL CRECIMIENTO

Se calcula que la economía digital asciende a 3 billones de dólares americanos (Gada, 2016) y se vaticina un aumento exponencial. Se observa un desajuste entre el desarrollo de la economía digital y la creación de empleo. En el Reino Unido, por ejemplo, mientras el ritmo anual de crecimiento de los negocios digitales ha sido del 30 % en los últimos cinco años, el crecimiento del número de puestos de trabajo en la economía digital no ha superado el 5 % en ese mismo período (*The Economist*, 2016). Es la primera vez que el crecimiento económico no conlleva una creación de empleo proporcional, lo cual provoca importantes bolsas de desempleo (Brynjolfsson y McAfee, 2012; Tapscott, 2014). A escala global, se genera más riqueza que nunca, pero esta se concentra en menos manos y ello incrementa las desigualdades de una forma sin precedentes (The World Bank, 2016).

Los inversores son quienes decantan la balanza y el papel del capital riesgo empieza a ser ya determinante, aunque el modelo industrial clásico todavía sea el mayoritario. Retomando el caso del Reino Unido, la economía digital aportó en 2015 el 7 % al PIB (un valor similar al caso de los Estados Unidos)¹³. En ese mismo año, la aportación media de los países del G20 alcanzó el 8 % del PIB, según las estimaciones de la Comisión Europea (European Commission, 2015). De acuerdo con algunos cálculos, el país más destacado es Corea del Sur, con un 11 % anual (*The Economist*, 2016)¹⁴.

Los parámetros de creación de valor y de crecimiento no cesan de alterarse. Cambian las dinámicas, los ritmos y las consecuencias sociales de este crecimiento. Como ejemplo de la transformación en curso, en esta sección nos centramos en el sector FinTech, pues es uno de los más revolucionados desde la perspectiva de la oferta, con nuevos modelos de negocio que buscan desplazar la banca tradicional desde la economía digital. Con relación a la demanda, nos fijaremos en cómo cambian el tipo de cliente y sus expectativas. Por último, constataremos cómo estos nuevos modelos van a tener consecuencias significativas para el mundo del trabajo que ahora apenas intuimos.

1.2.1. Las *start-ups* y la revolución sectorial: FinTech e InsurTech

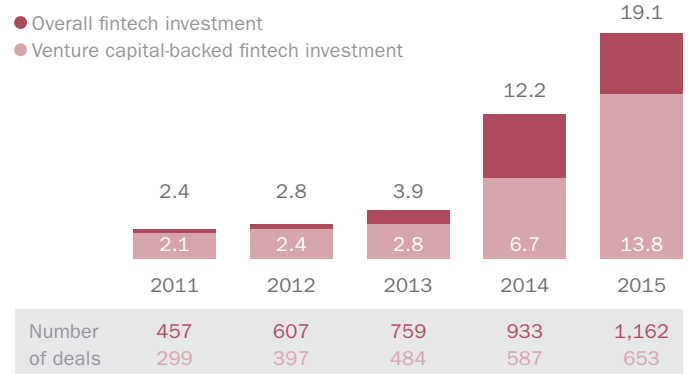
El sector bancario, como ya hemos apuntado, es uno de los que más ha experimentado los impactos de la disrupción. Por un lado, como consecuencia de la crisis financiera que estalló en 2008, que desencadenó una crisis de confianza institucional que todavía perdura. Por otro lado, por el reto tecnológico y las transformaciones producidas en los perfiles de los consumidores, que están llamados a introducir cambios mucho más profundos en los modelos tradicionales de negocio. Empecemos con un apunte importante: los perfiles sociales más críticos con los bancos son justamente los más sensibles a las comisiones por los servicios: la generación de los *millennials*, las empresas pequeñas y los no bancarizados (Dietz, Härle y Khanna, 2016). Las *start-ups* financieras, conocidas como FinTech, plantean nuevos modelos de negocio (McKinsey & Co., 2016), que se caracterizan por ser más económicos, más ágiles y más centrados en la experiencia del usuario. Por todo ello, sintonizan mejor con los “desconfiados” y con los “desbancados”, desafían el modelo existente y dan la bienvenida al “banco invisible del futuro” (Marous, 2016).

Desde 2014, la inversión en FinTech crece a un ritmo acelerado, sobre todo gracias a la apuesta de los inversores. La figura siguiente muestra el crecimiento de la inversión en FinTech desde 2011. En 2014 y 2015, más de la mitad de la financiación proviene ya del capital riesgo (Rohner, 2016).

Gráfico 1: Inversión en empresas FinTech (en miles de millones de dólares)

Venture capital-backed fintech companies accounted for nearly three-fourths of overall fintech funding in 2015.

Investment in fintech companies, \$ billion



Fuente: CB Insights (2015): The Pulse of FinTech

¹³Según datos de la Office for National Statistics, disponibles en <https://www.ons.gov.uk/economy>.

¹⁴En la economía digital, es más difícil la medición del PIB, como apuntan algunos expertos (Brynjolfsson y McAfee, 2014, cap. 8; Sheehy, 2016).

Los grandes bancos van a responder a este desafío de dos formas: con alianzas y con tecnología. Las alianzas surgen al comprobar que establecer escenarios de competencia entre los viejos modelos de negocio y los nuevos tiene poco recorrido. Así, cada vez son más frecuentes las asociaciones de empresas tradicionales con *start-ups* (e incluso con inversiones) para generar una simbiosis entre los conocimientos del sector, la capacidad tecnológica y los conocimientos de los nuevos perfiles de cliente. Las tecnologías digitales, combinadas con la aplicación de la inteligencia artificial y de los *big data*, son los pilares para encarar el futuro. Un ejemplo claro es el acceso a la información financiera para prevenir riesgos. Tras la crisis financiera de 2008, los marcos reguladores son más exigentes en la monitorización de la información para garantizar la estabilidad de los mercados, y estos marcos cambian con frecuencia (Arner, Barberis y Buckley, 2016). Las entidades financieras tradicionales dedican grandes esfuerzos a monitorizar y a elaborar informes, lo cual sitúa el cumplimiento normativo como un reto importante¹⁵. Algunas *start-ups* del sector FinTech se están centrando en ofrecer soluciones tecnológicas eficientes para la digitalización de los datos y la automatización de los procesos. Reciben el nombre de RegTech y su objetivo es acortar las distancias entre las entidades y los reguladores¹⁶. El campo más explorado es justamente la gestión de los datos: la recogida, el procesamiento, el análisis y la identificación, basada en la biometría¹⁷.

Una de las innovaciones técnicas más extendidas es la apuesta por el *blockchain* o “libro de contabilidad distribuido”. El 80% de las grandes entidades financieras globales afirman que prevén dar el salto a ese sistema a medio plazo y el 15% de ellas esperan hacerlo en 2017 (Del Puerto, 2016). De nuevo, el desarrollo se estructura sobre la base de las alianzas. Al efecto, se han constituido ya grandes consorcios, como el R3 CEV¹⁸ o el proyecto HyperLedger de la Linux Foundation¹⁹. Sus objetivos principales son renovar la imagen de los grandes bancos, reestablecer la confianza de los clientes, reducir costes (Lipton, 2016) y transformar algunas operaciones tradicionales de las entidades financieras, como son las transacciones transfronterizas o las liquidaciones. La moneda virtual es otra de las grandes apuestas, y algunos expertos estiman que en diez años el 10 % del PIB mundial estará almacenado en Blockchain (World Economic Forum, 2015, p. 20).

En la opinión pública, la tecnología Blockchain aparece sobre todo en la prensa financiera y en los informes de las grandes empresas, aunque envuelta todavía con demasiados tecnicismos. Es aún una tecnología opaca, poco comprensible y todavía alejada del gran público. Existen ya varias aplicaciones dentro y fuera del mundo financiero, y genera mucho interés, pero se estima que durante un período de 5 a 10 años convivirá con los libros de cuentas actuales (EPAM y Finextra, 2016)²⁰.



¹⁵Un artículo del *Financial Times* lo describía como “la era del responsable del cumplimiento” (Fleming, 2014).

¹⁶BBVA Research (2016). “RegTech, la nueva palabra en FinTech”. Situación Economía Digital, febrero de 2016. https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2016/02/Situacion_ED_feb16_Cap1.pdf

¹⁷La identificación biométrica se basa en la medición de algunos datos biológicos, mediante el reconocimiento facial o de voz, el escaneo del iris la toma de las huellas dactilares y el ADN.

¹⁸Es fruto de la asociación de más de setenta empresas, con el objetivo de crear una plataforma basada en Blockchain y pensada para la facilitar las operaciones entre las instituciones financieras reguladas. Su lanzamiento está previsto para mediados de 2017. Más información: <http://www.r3cev.com>

¹⁹Se trata de un proyecto de código abierto y colaborativo para facilitar la colaboración global entre distintos agentes de la cadena de valor: empresas del sector de las finanzas, tecnológicas o productoras de bienes y servicios. Una de sus ambiciones a corto plazo es buscar la conexión con el Internet de las Cosas (comunicación digital autónoma entre objetos). Más información: <https://www.hyperledger.org>

²⁰Finextra & EPAM (2016). “From Hype to reality: Developing a pragmatic approach to Blockchain in Financial services”. Disponible en línea, con registro previo: <https://www.finextra.com/surveys/survey.aspx?surveyguid=4cfdabdab-4e5d-49a1-901b-3050ca4d4b8d>

¿En qué consiste la tecnología Blockchain?

Blockchain es una base de datos, un libro de cuentas digital que registra bienes, transacciones y cualquier otro tipo de información. Su factor diferencial es que se basa en una red distribuida y ello le da un formato “inalterable y público” (Grossman, 2015). *The Economist* definió Blockchain como “la máquina de la confianza” (“The trust machine. The technology behind bitcoin could transform how the economy works”, *The Economist*, 2015) precisamente por su transparencia y su inmutabilidad.

Una red distribuida...

En esta red, todos los puntos o nodos tienen la misma importancia: no hay jerarquías y todos ellos son equivalentes entre sí. ¿Cómo se robustece la red gracias a Blockchain? Imaginemos que algún nodo cae o queda desconectado momentáneamente. En las redes centralizadas, podría suceder que quedara desconectada una parte de la red por un solo nodo. En las redes distribuidas, este elemento no importa, pues no afecta la estructura del conjunto, que mantiene la información intacta. También se dice que es inalterable porque cualquier cambio en la cadena necesita un consenso mayoritario (el 51 % de la red para aprobarlo). De ahí la parte pública. Estas condiciones convierten el fraude en algo económicamente inviable, de modo que constituye una alternativa robusta y segura (Vivas, 2016).

... sin necesidad de intermediarios

Lo más atractivo para todos los sectores es que permite prescindir de los intermediarios: *“Blockchain se presenta como una herramienta algorítmica que fomenta la confianza en ausencia de otras realidades como el capital social, la co-ubicación/proximidad física o la gestión por parte de un tercero de confianza”* (O’Dwyer, 2015).

Esta tecnología nació a finales de los años noventa, pero se aplicó por vez primera con las *bitcoins*, la criptomoneda basada en Blockchain. Nakamoto ideó esta moneda y pensó en Blockchain como “monedero” (Nakamoto, 2008). Su objetivo era idear un sistema para apartar el dinero del control del Estado. *“Pretendía ser la lingua franca de internet—una moneda nacida y diseñada utilizando los atributos de la World Wide Web”* (Owen, 2016).

¿Cómo funciona?

Consiste en bloques que se organizan en cadenas (de ahí su nombre). A partir de un elemento digital (un bloque de información), se genera un *hash* de 256 bits. Lo que se registra en Blockchain no es el contenido, sino el *hash*, la información encriptada. Eso es, se registra que un *hash* determinado existe en un momento concreto. Los bloques se agrupan en una estructura única vinculada a un período (la cadena), una dirección (vinculada al *hash* del bloque anterior) y un identificador único (en forma de número asignado aleatoriamente).

Ventajas e inconvenientes

Blockchain suscita numerosas polémicas y debates entre sus defensores y sus detractores. La tabla siguiente ilustra sus principales potencialidades y riesgos, reflejados en los intensos debates motivados por informes de grandes corporaciones y consultoras, documentos de entidades bancarias e investigaciones diversas:

Tabla 2: Debates acerca de las ventajas y los inconvenientes del uso de Blockchain

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Es una red distribuida de nodos.	Su procesamiento es lento.
Elimina los intermediarios.	Es poco ágil y tiene procesos redundantes.
Descentraliza el poder y tiene un potencial democratizador.	Preocupa por posibles brechas de seguridad ²³ .
Permite la participación anónima.	Se asocia al ‘deep web’ y a la permisividad, con actividades ilegales.
Permite la trazabilidad de las cadenas de información y las transacciones.	Tiene problemas de privacidad y es un sistema panóptico.
Fomenta la neutralidad de la red (inclusión paritaria de los nodos participantes).	Elimina puestos de trabajo.
Supone un libro de cuentas global.	Es una tecnología compleja, presentada con terminología compleja ²⁴ .
Puede transformar el mundo del trabajo (combinado con la economía circular para el bien común).	
Permite almacenar identidades y agilizar los trámites utilizando la información personal necesaria en cada caso ²² .	
Facilita la detección del fraude.	

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes²¹

²¹Aitken (2016), IBM (2016), Kaminska (2016), Tapscott y Tapscott (2016).

²²Tapscott, D. (2016): “How blockchains could change the world”. Entrevista realizada por McKinsey High Tech. <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-blockchains-could-change-the-world>

²³En agosto de 2016, se produjo una brecha de seguridad en Bitfinex, un *wallet* o monedero basado en la tecnología Blockchain, y la prensa económica estuvo muy pendiente de las reacciones. Según Levine, *“las respuestas a los ataques a bitcoin son un laboratorio fascinante para el futuro de las finanzas”* (Levine, 2016). Este caso fue especialmente polémico porque la empresa del *wallet* (iFinex) decidió que los propios usuarios respondieran ante la pérdida, aportando un 36% del valor que tenían almacenado en Bitfinex en criptomonedas (Price, 2016).

²⁴Martin Arnold escribió en un boletín del *Financial Times* que, para que Blockchain tenga una incidencia real, hay que dejar de hablar de ella con terminología técnica y compleja, que resulta incomprensible y ahuyenta a los posibles interesados. “Stop this blockchain babble”, <http://email.permalink.ft.com/editorial/580e470ea6ffec0300c61a79?emailid=575988c90b860d0300a2bcea&ftcamp=crm/email//nbe/fintechFT/product> (24.10.2016)

Por el momento, solo una alternativa a Blockchain ha llegado al debate público: Enigma (Zyskind, Nathan y Pentland, 2016). Un equipo de investigadores del MIT está intentando mejorarla en velocidad y privacidad. Según su blog de investigación, se trata de una red descentralizada como la de Blockchain, pero que hace especial hincapié en la privacidad: *“Una red informática descentralizada con garantía de privacidad. Los datos personales se almacenan, comparten y analizan sin ser revelados completamente a ninguna parte.”*

Más allá de las transacciones financieras, el impacto potencial de la tecnología Blockchain reside en la posibilidad de registrar, verificar y certificar cualquier tipo de información. Es también la antesala de los denominados *contratos inteligentes (smart contracts)* y de las incipientes *organizaciones autónomas descentralizadas (decentralised autonomous organisations o DAO)* (Swan, 2015). Un contrato inteligente se basa en cláusulas condicionales y especifica qué acción debe llevarse a cabo para cada condición específica (del tipo *if-then*). Imaginemos el caso de un seguro de vuelo: el billete de avión cuesta 60€ y la contratación del seguro de viaje con una aseguradora tradicional, otros 20€. Utilizando *smart contracts*, el precio del seguro podría reducirse a 1€, al agilizarse los procesos de transacción y verificación y, en un último lugar, prescindir de la supervisión humana. Todo ello, obviamente, abarata los costes de la póliza.

Coincidiendo con la disrupción bancaria, en 2016 también han despegado las InsurTech (de *insurance technologies*), que están revolucionando el sector asegurador. Si bien las primeras start-ups aparecieron antes, el 60% de las inversiones se realizaron en primavera de 2016, con epicentro en el Reino Unido (BBVA, 2016). Las InsurTech optan por un concepto del seguro más flexible y basado en el uso, tienden a modelos *peer-to-peer* y apuestan por las plataformas como canal de distribución. En este ecosistema, también están apareciendo varias formas de colaboración entre *start-ups* y grandes instituciones: unas aportan agilidad y capacidad tecnológica; otras, los conocimientos acumulados²⁵.

Otros sectores que se han transformado enormemente son el turismo (especialmente, en la economía P2P), la movilidad (Uber), la salud (la *e-health*), la educación (el *e-learning* y los MOOC) y el sector energético (Parker et al., 2016). No puede pasarnos por alto cómo los dos primeros sectores, a raíz de la expansión del ámbito de actuación de sus principales empresas, han visto en este contexto aumentar exponencialmente las tensiones generadas derivadas de la aplicación de las normas²⁶ y la desprotección de los trabajadores²⁷. Cómo y hasta dónde hay que regular este nuevo tipo de actividades son cuestiones que está sobre la mesa y que comportarán la introducción de nuevas normativas autonómicas, estatales y europeas en los próximos años.

1.2.2. De clientes a consumidores de experiencias

Con la revolución de las plataformas y el acceso *online* a todas horas y desde cualquier lugar, la economía vira de la oferta a una “economía bajo demanda” (*on-demand economy*). El papel de los consumidores ha evolucionado a la par, así como sus exigencias, sus preferencias y su vinculación con las marcas. Estos pasan de ser meros clientes a transformarse en consumidores que quieren que la experiencia de la compra *online* se traslade a todos los demás ámbitos. Sus demandas pasa a ser específicas y generalmente deciden qué quieren, cómo y cuándo (Dawson, Hirt y Scanlan, 2016). La fidelización de estos clientes por parte de las empresas requiere ahora situar al consumidor en el centro, personalizar los productos y los servicios, hacer más cómodo y fácil el proceso de compra, y lograr que este se convierta en una experiencia agradable y positiva (Duncan, 2016). Entre los datos que se barajan sobre el perfil del consumidor de estas plataformas, destacan los siguientes: el 19% pierden la confianza en la marca tras una única mala experiencia y el 45% abandonan el proceso de compra si requiere dos interacciones (Thunderhead, 2015).

²⁵AXA es un buen ejemplo de ello: firmó una colaboración con BlaBlaCar y una alianza con Alibaba. Otras opciones son la inversión de capital riesgo (es el caso de Munich Re con Slice Labs) o para crear incubadoras como la Allianz X Insurtech (BBVA, 2016)

²⁶El Ayuntamiento de Barcelona multó dos plataformas de alojamientos turísticos con 600.000 euros. Vid. “Barcelona multa a Airbnb y Homeway con 600.000 euros por seguir anunciando pisos sin licencia”, La Vanguardia, 24 de noviembre de 2016. <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20161124/412132887490/barcelona-multa-airbnb-homeway-pisos-sin-licencia.html>

²⁷En el Reino Unido, una primera sentencia obliga a Uber a reconocer a los usuarios como trabajadores y, por tanto, a cumplir con la legislación relativa a sus derechos. “UK tribunal rules Uber drivers deserve workers’ rights”, Reuters, 28 de octubre de 2016. <http://www.reuters.com/article/us-uber-britain-tribunal-idUSKCN12S1MY>

1.2.3. La transformación del mercado laboral

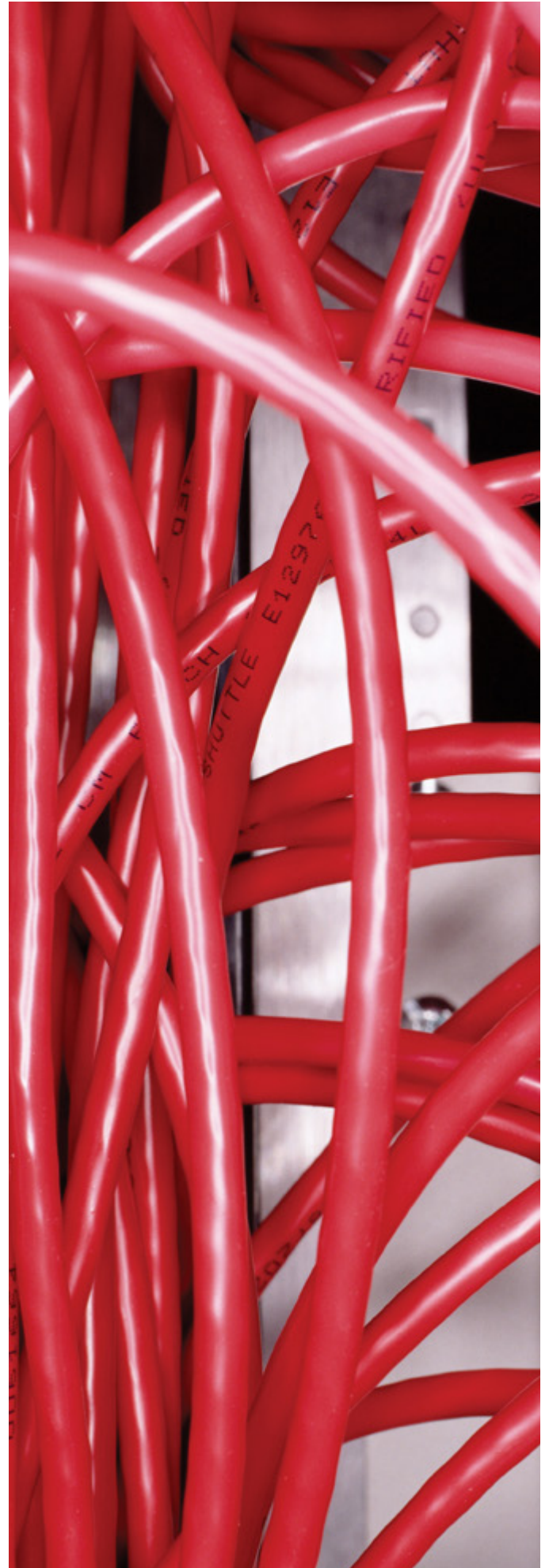
Por otro lado, la economía digital favorece la flexibilización del trabajo y desdibuja las fronteras físicas y horarias de la actividad profesional. Las plataformas ofrecen *de facto* nuevas modalidades de empleo, que se caracterizan por una limitación temporal corta, a menudo vinculada a tareas o experticias específicas, basada en una relación con la plataforma a la cual los profesionales se ofrecen como trabajadores independientes. Es lo que se conoce como la *gig economy* (O'Connor, 2016). Se trata de una relación paralaboral que comienza como una forma de sobresueldo, pero que se está afianzando cada vez más como un nuevo perfil laboral específico. Un estudio de McKinsey define a estos profesionales como "agentes independientes" y calcula que entre el 20 y el 30% de la población de los Estados Unidos y de la Europa de los 15 participa de esta nueva *gig economy* (Manyika et al., 2016).

Son muchas las controversias que desata esta nueva forma de trabajo, desde considerarlo una forma de autoesclavismo por una flexibilidad mal aplicada (Malin y Chandler, 2016) hasta describirlo como un nuevo ciberproletariado (Dyer-Witthford, 2015). La mayor parte de conflictos provienen de la desprotección por la falta de cobertura social del trabajador o "agente independiente" (Sundararajan, 2016), aunque la cuestión relativa a su impacto en los sectores laborales existentes plantea otros desafíos.

Según el Índice de Empleo Online, los perfiles ocupacionales más habituales en este tipo de economía se corresponden con las categorías siguientes (Kässi y Lehdonvirta, 2016):

- a) Servicios profesionales: por ejemplo, contabilidad, servicios jurídicos o recursos humanos.
- b) Introducción y gestión de datos: atención al cliente, transcripciones, apoyo virtual.
- c) Actividades creativas y multimedia: animación, arquitectura web, diseño, producción.
- d) Ventas y marketing: optimización, telemarketing.
- e) Desarrollo de programas y tecnología: científicos de datos, desarrollo de juegos, webs, software y pruebas.
- f) Redacción y traducciones: producción de artículos, producción académica, traducciones.

Como reacción a esta economía de plataforma y a la liberalización laboral, en los últimos años ha nacido el cooperativismo de plataforma (Scholz, 2016). Consiste en un movimiento de empoderamiento de los usuarios y trabajadores, que promueve la creación de plataformas basadas en la idea de lo común. Según Janelle Orsi, se trata de reproducir el modelo de las plataformas existentes pero en versiones justas, inclusivas y democráticas (Orsi, 2015).



1.3. ACCESO A LA ECONOMÍA DIGITAL Y LIMITACIONES

La economía digital está en fase de crecimiento, aunque su ritmo de expansión y adopción difiere mucho entre países y entre los diversos colectivos de un mismo país. Hay distintos factores que hacen que amplios sectores de la población mundial no puedan acceder a ella: el acceso a internet, las características sociales y económicas y, por último, la falta de identidad digital.

La primera condición para participar en la economía digital es poder acceder a internet. Según el Banco Mundial, el 60% de la población mundial carece de acceso (The World Bank, 2016). Las estadísticas de la UIT son algo más optimistas, pues indican que el 84% tiene la posibilidad de acceder a internet, aunque tan solo el 48% se conecta regularmente (ITU, 2016). En cualquier caso, la población no conectada todavía es superior a la conectada. El Oxford Internet Institute tomó los datos del Banco Mundial de 2013 y los plasmó en un mapa, y marcó los “archipiélagos de desconexión”, para llamar la atención sobre las desigualdades y la brecha digital. Parte de estos archipiélagos se encuentran en el África subsahariana, en que 28 países presentan una tasa de penetración de internet inferior al 10% (Straumann y Graham, 2015).

La segunda barrera es sociodemográfica. A las diferencias territoriales, se suman aspectos sociales y económicos que condicionan cuándo nos conectamos y qué uso hacemos de dicha conexión. En los Estados Unidos, según un estudio realizado en 2016 por el Pew Research Center (Pew Research Center, 2016), los usuarios más activos de los servicios y las plataformas *online* tienden a ser jóvenes menores de 30 años, especialmente mujeres (el 62%), con estudios superiores (el 57% son universitarias) y residentes en un entorno urbano. Estos datos también están muy ligados al uso de los teléfonos móviles (el 95% de los usuarios tienen uno).

En Europa, los datos disponibles se refieren a las plataformas de la economía colaborativa: el 52% de los encuestados afirman que saben qué son, pero solo el 17% las ha utilizado alguna vez. Las probabilidades de haberlas usado aumenta entre la población de 25 a 39 años, con formación universitaria, que reside en zonas urbanas y que profesionalmente está en activo (TNS Political & Social Network, 2016)²⁹. La diferencia más importante con respecto a los Estados Unidos es que no se observan diferencias de género entre los usuarios. Ambos estudios permiten comprender quiénes son los usuarios de la economía digital. Los patrones son similares: quienes tienen más acceso a la tecnología y están más conectados son quienes mayores probabilidades tienen de formar parte del mercado configurado por las plataformas en la red.

La tercera condición para participar en la economía digital es disponer de algún elemento que te identifique como cliente, como usuario o como “prosumidor” (consumidor-productor). La identidad es un elemento indispensable para el funcionamiento diario y, con la translación de la economía al plano digital, el entorno digital genera la necesidad de crear identidades –tanto individuales como organizativas– que sean fiables, verificables y funcionales, para llevar a cabo las transacciones oportunas. Este es un aspecto importante que desarrollaremos más adelante. El Foro Económico Mundial sitúa las instituciones financieras –más que los Estados– al frente en la configuración de las identidades digitales (World Economic Forum y Deloitte, 2016a).

La identidad digital se considera un elemento central en este tipo de economía, muy vinculada a la revolución de los datos. Algunas propuestas para estas nuevas formas de identidad digital vienen de la mano de tecnologías como Blockchain³⁰. Por su parte, el Foro Económico Mundial está explorando las opciones y el papel pionero que pueden tener las instituciones financieras en su desarrollo. Una de las vías que plantea es crear *“un sistema totalmente digital para almacenar y transferir atributos de identidad que puedan integrarse directamente en una infraestructura financiera distribuida”* (World Economic Forum y Deloitte, 2016b).

Se espera que la democratización de la identidad *online* pueda suponer un avance en inclusión social y laboral (The World Bank, 2016). Como muestra de su potencial, cabe recordar que en algunos países es más fácil acceder a un teléfono móvil que a servicios básicos como el agua o la electricidad (ITU, 2016).

Consideraciones finales

Por todo lo visto hasta el momento, el potencial global de la economía digital en términos de crecimiento económico y de creación de riqueza es enorme, puesto que elimina numerosas fricciones y sitúa en el centro del modelo la cuestión de la confianza. En palabras de Andrew W. Wyckoff, director de Ciencia, Tecnología e Innovación de la OCDE, *“la economía digital tiene un potencial enorme para el crecimiento económico y para el bienestar –pero solo si las personas confían en ella lo suficiente para participar plenamente.”* (OECD, 2015a).

El apartado siguiente y el resto del documento se centran precisamente en examinar el fenómeno de la confianza, en el marco de la economía digital como espacio con potencial para la creación de valor, la innovación y el impacto social.

²⁹ Este Eurobarómetro temático forma parte de la estrategia de creación del Mercado Digital Unificado (*Digital Single Market*), https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en. La Comisión Europea estima que solo el 2 % de las empresas están aprovechando las oportunidades de la economía digital (European Commission, 2015).

³⁰ Así, la tecnología Blockchain presentaría, a medio plazo, un potencial suficiente para establecer un registro inmutable de nuestra identidad digital (World Economic Forum y Deloitte, 2016b).



2. LA CONFIANZA COMO MECANISMO SOCIAL

“La confianza es una de las fuerzas sintéticas más importantes de la sociedad.”

(Simmel, 1950, p. 326)

2.1. QUÉ ES LA CONFIANZA

La confianza puede definirse de muchas formas, debido a su carácter complejo, multidimensional y dependiente del contexto (Gefen, 2000). El sociólogo James Coleman la definía como *“la disponibilidad a comprometerse a un esfuerzo colaborativo antes de saber cómo se comportará la otra persona”* (Coleman, 1990). En cualquier caso, es evidente que un clima de confianza es esencial para la vida colectiva (Bok, 1999). La confianza la damos cuando percibimos que los beneficios de colaborar, participar o implicarse sean mayores que los riesgos (Botsman, 2012; Coleman, 1990; Mazzella y Sundararajan, 2016; Rinne, 2013)³⁴. Es decir, cuando confiamos en algo o en alguien, asumimos que el desenlace de dicha confianza será positivo para nosotros. Aplicado a la economía más básica, confiamos en que nuestra compra será buena, que no nos intentarán engañar, que no nos harán daño y que ganaremos más de los que podríamos perder.

El nivel de confianza en una sociedad determinada ayuda, pues, a comprender su comportamiento económico, social y político (Müller, 2015) y, además de permitirnos colaborar puntualmente, en ella fundamentamos nuestro capital social (Putnam, 2001) y decidimos si participar o no en política (Stolle, 2002). La confianza es, por tanto, un elemento esencial para la estabilidad democrática de cualquier país (Inglehart, 1997). En la vertiente económica, la confianza están muy ligada al crecimiento (Fukuyama, 1995; Zak y Knack, 2001). De la misma manera que la confianza favorece el crecimiento económico, los entornos económicamente oprimidos tienden a la desconfianza. Un buen ejemplo de ello es la crisis financiera de 2008 y su efecto devastador en los niveles confianza, especialmente en el sur de Europa (Bowles, 2014).

Al ser una cuestión de expectativas, la confianza está relacionada con lo que se considera que cabe esperar socialmente. Se trata de normas sociales compartidas, generadas y mantenidas por un grupo social determinado y, por tanto, conecta con nuestro sentido de comunidad. Fukuyama lo plantea en estos términos: *“La confianza es la expectativa surgida dentro de una comunidad de un comportamiento regular, honesto y cooperativo, basado en unas normas compartidas, por parte de los demás miembros de dicha comunidad”* (Fukuyama, 1995, p. 26). Así pues, la confianza y el reconocimiento mutuo en forma de comunidad cohesionada son una forma esencial de mantener la armonía social. En este mismo sentido, el cotilleo o los rumores son una forma de presión y de control social que sirven para mantener la convivencia dentro de un colectivo que se ajusta a las normas y hacen previsible su funcionamiento. Es un mecanismo para informarnos de la reputación de los demás y poder valorar

en qué medida son de fiar (Schneier, 2012). La familiaridad es el ingrediente más fuerte de la confianza: nos es fácil generar expectativas sobre aquello que ya conocemos o que se parece a algo que ya conocemos. Por eso, nos resulta fácil interactuar con los amigos y más sencillo con los amigos de nuestros amigos que con desconocidos.

2.1.1 Tipos de confianza

La confianza es interactiva: siempre se deposita en algo o en alguien. En cualquier acto de confianza, debe haber como mínimo un ente A que confíe en otro ente B. Puede ser confianza de persona a persona (interpersonal), de persona a grupo o de grupo a persona y, por último, entre grupos. Es importante distinguir los distintos tipos, porque tienen aplicaciones y resultados distintos. La tabla siguiente recoge los distintos tipos de confianza, cómo se definen y en qué se basan:

Tabla 3: Tipos de confianza según su origen o fuente

TIPO	SUBTIPO	DEFINICIÓN	ORIGEN O FUENTE (Ba y Pavlou, 2002)	CONSECUENCIAS
Interpersonal (Freitag y Traunmüller, 2009)	Particularizada o thick trust (Putnam, 2001)	Se refiere al círculo de confianza más próximo, a las interacciones más frecuentes, cara a cara, con conocidos (Putnam, 2001).	Familiaridad Contacto interpersonal directo y experiencias previas (Alesina y La Ferrara, 2002).	Creación de capital social. Es el círculo de confianza directo con el entorno próximo. Es lo que se conoce como relaciones o vínculos fuertes.
	Generalizada	Actitud generalizada de confianza hacia la gente en general, con “extraños”, con el “otro” abstracto (Finley, 2013).	Diálogo cultural Evaluación subjetiva (calculation) de los costes y los beneficios de traicionar a la otra parte.	Es el mecanismo “puente” que permite interactuar con “extraños”, con personas anónimas y que no se conocen directamente. Abre la puerta a la utilidad de conectar con “otros distintos”, lo que en la teoría de las redes sociales se identifica con los “vínculos débiles” (Granovetter, 1978). Permite la conexiones con los “vínculos débiles” y así nos conecta con los recursos disponibles (K. Müller, 2015). En un contexto de asimetría informativa, la confianza es un mecanismo simplificador (Luhmann, 1982), que posibilita las interacciones (Heimstädt, 2016).
	Transitiva (Jøsang, Ažderska y Marsh, 2012)	Confianza derivada y basada en la confianza de alguien de nuestra confianza.	Reputación a través de una red de “terceras partes de confianza”, o través de la experiencia de los demás (consejos, boca a boca...).	Vínculos fuertes y, potencialmente, los débiles (bridging). No es lo mismo alguien completamente desconocido que un amigo de un amigo. Es un tipo de confianza que combina la particularizada con la generalizada.
Institucional (Nannestad, 2008)	En corporaciones, instituciones, entidades, la Administración o los gobiernos	B2C, instituciones, gobiernos-ciudadanía.	Valores, normas institucionales, credibilidad de la marca, contratos, certificación por parte de terceros (Sundararajan, 2016).	Está en entredicho, especialmente desde la crisis (Pirson, Martín y Parmar, 2016) y se asiste a un proceso de traslado de la confianza de las instituciones a los “iguales” (Botsman, 2015). Entre instituciones, se define como la expectativa que la otra institución sea honesta, considerada, transparente y responsable (Tapscott y Ticoll, 2012).

Para cada tipo de confianza, se da un nivel de relación o unos resultados determinados:

- a) La confianza *particularizada* es la que nos permite crear el capital social y los vínculos fuertes. Es la confianza que se establece dentro de nuestro círculo próximo de familiares, amigos, compañeros o colegas. A menudo, se trata de personas relativamente similares a nosotros, con las cuales tenemos algo en común.
- b) La confianza *generalizada* es el mecanismo puente que nos permite interactuar con extraños, con personas que no conocemos. Es lo que se conoce como *vínculos débiles* (Granovetter, 1978): personas con quienes acaso tengamos poco en común pero que precisamente gracias a esta diversidad podemos acceder a otros mundos y a otros recursos (Müller, 2015). Pongamos un ejemplo muy simple: imaginemos que coincidimos en gustos musicales con un grupo de amigos y siempre escuchamos unos estilos de música determinados. Los vínculos fuertes refuerzan nuestros gustos. Los vínculos débiles nos permiten conocer otras referencias musicales que en otra situación no llegarían a nuestro círculo más próximo, o lo harían más tarde. Este tipo de confianza reduce la complejidad en las relaciones sociales (Luhmann, 1982).
- c) La confianza *transitiva* combina las dos primeras: no es lo mismo relacionarnos con alguien completamente desconocido que con alguien con quien tenemos un contacto en común (amigo de un amigo).
- d) Por último, la confianza *institucional*, definida como la que establecemos hacia un grupo u organización y no hacia una persona física. Esta confianza es la que, al parecer, actualmente está en entredicho (Pirson et al., 2016; R. Edelman, 2017) o en proceso de transformación. Algunos autores afirman que estamos asistiendo a un proceso de traslado de la confianza de las instituciones a los individuos, liderado por la economía colaborativa (Botsman, 2015b). Cuando el vínculo se establece entre dos instituciones, la confianza institucional se define como la expectativa de que la otra institución sea honesta, considerada, transparente y responsable (Tapscott y Ticoll, 2012).

En el contexto de la economía digital, el propio medio facilita las transacciones entre desconocidos, con lo cual la confianza generalizada y, especialmente, la transitiva adquieren mucha importancia. Más adelante veremos cómo se construye la familiaridad en estos contextos de asimetría informativa y cómo todo ello da lugar a una economía de la reputación.



2.1.2. Qué nos lleva a confiar

Como hemos visto, la confianza siempre es interactiva y se corresponde con las expectativas de cada uno; se mide en la esfera individual pero también es una característica de las sociedades y de las organizaciones (Klijn et al., 2016). Con todo, también sabemos que la confianza no se distribuye de forma homogénea, pues influyen en ella factores individuales y sociales. La tabla siguiente muestra un resumen de las principales aproximaciones a los factores determinantes de la confianza, organizados por nivel (individual o social) y por los aspectos que influyen en ella.

En la esfera social, vale la pena destacar que la existencia de fuertes desigualdades afecta todos los niveles (micro, meso y macro) y son un factor muy determinante de la confianza generalizada (Jordahl, 2007). El razonamiento es simple: la confianza se genera con la familiaridad. Si A y B no se conocen directamente, puede ayudar a establecer confianza el hecho de detectar atributos comunes, como el género o el origen, o características o comportamientos similares, como los gustos musicales. El impacto social de las desigualdades es que causan distancia dentro de un colectivo y, por tanto, reducen la familiaridad entre dos individuos cualesquiera de dicho grupo. Como contrapartida, en los círculos próximos, los niveles de cohesión interna son mayores, a costa de debilitar los lazos de los grupos sociales de la comunidad más alejados del individuo.

En cambio, en las sociedades más homogéneas y menos desiguales, los niveles de confianza son, en general, más altos. Al ser los individuos más semejantes, se generan menos tensiones entre ellos porque el sentido común y el imaginario compartido disminuyen la incertidumbre sobre la reacción

del otro (Delhey y Newton, 2003), aunque no se conozcan previamente. Ello tiene que ver con la existencia y la percepción subjetiva de cierto orden o control social. Cuando este control opera, se da la certeza de que cabe esperar comportamientos dentro de la norma. Por otro lado, las sociedades en que el control social actúa como sustitutivo de la confianza, los derechos y las libertades civiles pueden verse muy afectados (Solove, 2007).

Tabla 4: Distintas aproximaciones teóricas a los factores más importantes en la generación de confianza

NIVEL	TEORÍAS	FACTORES MÁS DESTACADOS
Individual	Psicológicas, basadas en la personalidad	Optimismo, percepción de control sobre la propia vida
	Condiciones de vida y de confort	Nivel de ingresos, estatus social, satisfacción, felicidad, bajos niveles de ansiedad
Social	Microsociales	La participación social (p. ej., el asociacionismo), la pertenencia a redes sociales informales, los vínculos fuertes y el sentimiento de pertenencia
	Mesosociales	Características de la comunidad de residencia: tamaño del lugar, satisfacción, seguridad
	Macrosociales	Satisfacción con las instituciones democráticas, situación de las libertades y los derechos civiles, clima social sin conflictos, percepción de seguridad

3. DISRUPCIÓN DE LA CONFIANZA EN LA ECONOMÍA DIGITAL



De la misma forma que se construye el escenario de la economía digital, se requiere una versión digitalizada de la confianza (Sundararajan, 2016). El paso de la confianza *offline* a la confianza *online* es un cambio disruptivo (Mazzella y Sundararajan, 2016). La confianza no solo pasa a darse en el contexto digital (ello solo ya introduce nuevas variables a la ecuación riesgo-beneficio), sino que va más allá de la confianza propia de los entornos analógicos y presenciales (Keymolen, 2013). El origen, la forma y las implicaciones de la confianza cambian. Existen más oportunidades que nunca de interactuar y transaccionar con desconocidos. El entorno virtual facilita situaciones en que la asimetría informativa con respecto al “otro” aumenta. La transparencia y la cantidad de información disponible son los ingredientes básicos para lubricar el sistema digital e incentivar la participación, la colaboración y el consumo. Este auge de la transparencia fomenta la información detallada, pública o fácilmente accesible por parte de cualquier usuario. Todo ello va nutriendo los registros de información y, cada vez más, conforma las opiniones, modula las preferencias y crea tendencias.

Es importante destacar que, en la economía digital, *confianza* y *reputación* se suelen utilizar como sinónimos. La confianza es un juicio de percepción subjetiva, mientras que la reputación implica lo que los demás opinan sobre ti (Botsman, 2015; Ert, Fleischer y Magen, 2016). La economía de la reputación es la acumulación de experiencias previas por parte de otros. La propia reputación y la definición de la identidad descansan en algo muy susceptible a las opiniones y a los juicios de los demás (Rinne, 2013).



3.1. QUÉ HAY DE NUEVO EN LA ECONOMÍA DIGITAL, EN TÉRMINOS DE CONFIANZA

En sus inicios, se concibió internet como un medio *impersonal*, que se caracterizaba por el desconocimiento mutuo de la identidad de sus usuarios y de sus rasgos personales (Nissenbaum, 1999). En ese contexto, los mecanismos de familiaridad que hemos expresado se ven completamente truncados. El primer obstáculo que tuvo que superarse en la transición de lo analógico a lo digital fue resolver la falta de confianza, pues ello paralizaba la adopción del comercio electrónico (Chang, Cheung y Tang, 2013). Uno de los elementos más críticos inicialmente era desconocer “quién está al otro lado” y, por tanto, la incertidumbre y la percepción del riesgo que suponía proporcionar información bancaria a través de la red.

En el entorno digital, el esquema de la confianza entre A y B ya no es solo entre las personas o con las instituciones, sino que adquiere una nueva escala: *la confianza de “muchos a muchos” (many-to-many trust)* (Mazzella y Sundararajan, 2016), que ahora se identifica como las “redes de confianza digital” (Mazzella, Sundararajan, Butt y Möhlmann, 2016). Un buen ejemplo de ello son las comunidades de usuarios de plataformas. En ellas, se establecen vínculos interpersonales entre desconocidos, reunidos e intermediados por una plataforma digital. En definitiva, el potencial de la confianza aumenta no solo por la posibilidad de contactar con otros usuarios de internet, sino también porque las plataformas se transforman en el nuevo punto de encuentro donde se diseñan unas fuentes de confianza determinadas.

Otro elemento novedoso que ilustra la complejidad de la confianza digital es que no solo afecta al plano virtual, sino que encapsula *distintos tipos y niveles de confianza en un mismo acto* (Dambrine, Jerome y Ambrose, 2015). Desde el punto de vista del consumidor, por ejemplo, la intención de consumir se ve afectada por la confianza en quien ofrece el producto o servicio (el proveedor), en el producto o servicio en sí (en función de su calidad, fiabilidad o buen estado) y, además, en la confianza en la fiabilidad de la plataforma. Esta confianza resulta tan relevante que determina, *de facto*, el grado de confianza que se tendrá en todo lo que pase a través de ella (Möhlmann, 2016).

Existe todavía otro nivel, que es la interacción entre la confianza física y la virtual. Imaginemos una plataforma de alojamientos colaborativos: huéspedes y anfitriones confían mutuamente en el momento de efectuar una reserva. Este primer estado de confianza virtual implica también que, cuando se dé la interacción física, la experiencia de confianza sea positiva. En este sentido, un caso paradigmático y ampliamente estudiado es el de la red de hospitalidad CouchSurfing (Zhu, 2010)³¹. Precisamente porque la economía digital implica, a priori, confiar en un “otro abstracto”, la confianza estará muy influida por esa actitud generalizada: la predisposición a confiar (Finley 2013; Friedman, Kahn y Howe, 2000).

Un estudio reciente sobre BlaBlaCar³² realizado por la NYU Stern School of Business demuestra que la confianza generada a través de los mecanismos *online* puede otorgar a un extraño la misma confiabilidad que damos a un amigo o familiar y mayor que la de los vecinos. Es decir, la experiencia de la confianza generada *online* puede llevarnos a confiar bastante más en el perfil digital de un usuario desconocido (88 %) que en alguien que conocemos relativamente poco, como por ejemplo un compañero de trabajo (58 %) o un vecino (42 %) (Mazzella y Sundararajan, 2016). Es más, este mismo estudio mide el impacto que tiene haber compartido coche sobre la intención de participar en otros servicios de la economía colaborativa. En todos los casos, el factor de propensión a consumir otros servicios de la economía colaborativa se multiplica por 1,5 y sus efectos son aún mayores entre la generación de los *millennials* (Mazzella et al., 2016).

El impacto de la confianza generalizada también parece confirmarse en otro estudio realizado sobre la plataforma CouchSurfing. Pese a ser gratuita, el incentivo para participar en ella es difícil de separar del perfil específico de los participantes. En otras palabras, es difícil saber si los participantes aumentan sus niveles de confianza y tolerancia a raíz de su participación, o precisamente porque los más confiados son los que ya participan en ella (Ronzhyn, 2015)³³.

Las voces críticas señalan que los mecanismos de confiabilidad son una premisa importante, pero que no hay que olvidar el valor de la experiencia. Harford afirma acertadamente que la confianza digital no se podría mantener si no fuera porque, en la mayoría de las interacciones, las cosas funcionan correctamente: “*eBay y Airbnb funcionan no por sus fantásticos sistemas de reputación online, sino porque la mayoría de las personas no son unos mangantes*” (Harford, 2016). Es decir, una mala experiencia difícilmente se puede superar con el buen diseño de la plataforma.

³¹Se trata de una red social cuyo lema es “conocer el mundo a través de su gente” y que pone en contacto a viajeros y oriundos que ofrecen alojamiento gratuito.

³²Para su estudio, véase la anterior edición de la Antena de Innovación Social (Buckland et al., 2016).

³³En este caso, es difícil separar los efectos de la confianza tras participar en CouchSurfing de lo que se ha denominado “el sesgo de la autoselección”. Un ejemplo de referencia es el debate sobre si estudiar Económicas refuerza las conductas individualistas o no (Frank, Gilovich y Regan, 1993).

3.2. LA CREACIÓN DE LA CONFIANZA DIGITAL

La confianza digital difícilmente se da de forma espontánea: es un fenómeno que requiere proactividad: hay que facilitarlo, fomentarlo y crearlo. Al respecto, Grossman habla de la “arquitectura de la confianza” (Grossman, 2013). Una parte creciente de la literatura y de la investigación corporativa se ha dedicado precisamente a desarrollar algunos marcos sobre cómo diseñar y crear una estructura sociotécnica que facilite la confianza y permita la participación, teniendo en cuenta, a la vez, los aspectos técnicos y sociales (Sousa, Lamas y Dias, 2016).

Si, al inicio del comercio electrónico, se observó que el anonimato desincentivaba la intención de compra, en el mundo digital la identificación y la transparencia regresan al punto de partida (Grossman, 2013). La información convierte a un extraño en menos extraño y genera familiaridad con lo desconocido (Dubois, Bonezzi y De Angelis, 2016). Así pues, es primordial disponer de información para tomar decisiones con el fin de limar la percepción de incertidumbre que podría afectar el intercambio, e incluso desincentivarlo. Cuantos más elementos se proporcionen para despejar las incógnitas de la ecuación, más “seguridad” o menos incertidumbre perciben el usuario o la organización³⁴. La trazabilidad y los mecanismos de comentarios y revisiones públicas permiten, de manera específica, rellenar ese vacío informativo, esa asimetría con respecto al “extraño”, en ambos sentidos (Botsman, 2016).

eBay o Craigslist se consideran pioneros y referentes en este tipo de economía. El caso de eBay es muy significativo, ya que inicialmente nadie creía que pudiese funcionar, precisamente por las fricciones en la confianza hacia el comercio *online*. Tadelis explica que las claves de su éxito fueron la transparencia en las subastas y el sistema de revisiones y comentarios públicos de los usuarios (Tadelis, 2016). eBay es, pues, un ejemplo pionero en el ámbito de la economía de la reputación (Allen y Appelcline, 2005.; Finley, 2013; Resnick y Zeckhauser, 2002).

A continuación, se detallan los mecanismos para generar confianza digital. Según Sundararajan (2016), destacan básicamente cuatro innovaciones: i) la creación de una identidad virtual que incluye información personal y rasgos individuales; ii) la digitalización de la experiencia de los demás en forma de comentarios o valoraciones; iii) la creación de comunidades digitales (que él denomina *digitalización del capital social*), y iv) su traslado para el establecimiento de confianza en las organizaciones (Sundararajan, 2016). Las analizamos a continuación.

3.2.1. La identificación de los usuarios

Para limar las incertidumbres que genera el anonimato, se impulsa la identificación de los usuarios. Las identidades se construyen a partir de los perfiles de usuarios, aportando rasgos y características que permitan evaluar su confiabilidad potencial. Generalmente, incluyen información personal de diversos tipos, además de datos sociodemográficos básicos, como el nombre, el género, la edad, el nivel de estudios o la profesión. También se incluyen aspectos específicos relacionados con el interés común de la plataforma (por ejemplo, BlaBlaCar incluye las ganas de hablar durante el trayecto). Las imágenes son especialmente relevantes para evaluar la confiabilidad del “otro” o del “producto”. Un experimento basado en AirBnB destacó la confianza que se adquiría a través de las fotos: cuanto más confianza generaban las fotografías (tanto de la persona como del espacio), mejores precios obtenían y más probabilidades había que les eligieran (Ert et al., 2016). De hecho, en este caso, las fotografías son una referencia más potente que las opiniones de los demás, porque el potencial “prosumidor” puede evaluarlas directamente según su propio criterio.

Cuando el perfil de usuario aparece conectado a una red social, se genera aún más confianza, ya que sirve como mecanismo de autenticación primero y de verificación después (Kwan y Ramachandran, 2009). En esencia, lo que realizan las plataformas es proporcionar más puntos de información a los usuarios para que puedan verificar que la identidad expuesta coincide con la identidad *offline* (Finley, 2013). Finalmente, la distancia social entre los usuarios también es importante, porque algunas decisiones que toman se basan en los grados de separación y compensan la falta de información robusta (Freedman y Jin, 2008). La conexión de los usuarios a las redes sociales facilita encontrar lazos de amistad comunes que permitan establecer la confianza *online*.

³⁴Anteriormente, hemos mencionado algunos ejemplos de creación de confianza online a través del ejemplo de eBay.

3.2.2. Las opiniones y las valoraciones

La digitalización de la experiencia de los demás es una herramienta más para generar confianza en el entorno digital. Las valoraciones son todos aquellos sistemas que incluyen formas de puntuación sobre cualquier aspecto de la experiencia, el producto o servicio, el proceso de comunicación con el otro, etc. (Allen y Appelcline, 2005). Pueden ser comentarios libres, sistemas de valoración (con estrellas, puntuaciones) o *rankings* de preferencias³⁵.

Se basan parcialmente en la confianza transitiva y suplen la falta de información sobre el “otro” con numerosas opiniones de “otros”. De alguna forma, la cantidad suple la falta de familiaridad, porque quienes publican opiniones o valoraciones también son desconocidos. Esta opinión agregada funciona como *proxy* a la hora de decidir dónde depositamos nuestra confianza (Dambrine et al., 2015) basándonos en los comentarios expresados por una red de “terceros” (Ba y Pavlou, 2002). La ventaja es que estos comentarios aportan una forma de credibilidad directa e instantánea: *“Las valoraciones y las revisiones proporcionan a los proveedores (que ofrecen bienes o servicios u ofrecen artículos suyos para canjearlos) una credibilidad instantánea a los participantes (que compran los recursos), con un nivel inmediato de confianza y credibilidad”* (Owyang, 2015). Lógicamente, el valor de estas opiniones aumenta cuando alguna de ellas pertenece a alguien conocido (Finley, 2013, p. 51).

Sorprende la gran importancia que tienen las opiniones y las valoraciones para el común de los usuarios. El 75% dicen que confían en las opiniones de los demás (Massum y Tovey, 2012) y la mayoría les dan prácticamente el mismo valor que las recomendaciones personales (Duncan, 2016). Más allá de las plataformas, la búsqueda de opiniones antes de adquirir un producto se extiende, y proliferan las aplicaciones o los portales que comparan productos. La mayoría de los usuarios

(el 75%) afirman que los han utilizado alguna vez (Duncan, 2016). Con todo, si bien se investiga frecuentemente sobre los usos, todavía existen pocos estudios que analicen el impacto real de los distintos tipos de reputación sobre el valor económico (Teubner, Saade, Hawlitschek y Weinhardt, 2016).

Es importante recordar que las opiniones y las valoraciones no son neutrales, sino que responden a criterios subjetivos, y que estas formas de reputación son sensibles al sesgo. Además, se han detectado algunos patrones al respecto: por ejemplo, las personas tienden a suavizar o directamente a obviar las reseñas negativas (Zhou, Dresner y Windle, 2009)³⁶. En el otro extremo, también se reportan una serie de quejas sin fundamento (Malhotra, 2014). Por todo ello, la fiabilidad se ha cuestionado mucho desde la academia. Otra cuestión a tener en cuenta es que se genera un mercado de reseñas falsas. La falsedad es debida, en general, a que los comentarios están manipulados, son promovidos (Zervas, 2015) o moderados por las marcas (Emery, 2016). Se estima que hasta el 30 % de las valoraciones pueden ser falsas, y un problema añadido es la dificultad para detectarlas (Luca y Zervas, 2015).

Una investigación de la Cornell University empezó a experimentar con Review Skeptic³⁷, un proyecto de computación cognitiva para poder identificar opiniones falsas, y consiguió aplicarlo con un 90 % de aciertos³⁸. En cualquier caso, todavía hay que investigar más acerca de las consecuencias sociales que conlleva el fenómeno de las opiniones falsas y cómo afectan a la generación de confianza. Es decir, si alguien descubre que ha tomado una decisión basada en una opinión falsa, moderada o promovida expresamente, ¿seguirá tomando como referencia estas opiniones en el futuro? ¿Seguirá aportando información y generando opiniones para otros?



³⁵En esta sección, no distinguimos entre los distintos tipos, porque nos interesa la función de los mecanismos de confianza y no tanto evaluar cada uno de los sistemas.

³⁶Observaron que una de las causas para no evaluar desfavorablemente es el impacto negativo que tiene en los precios: las evaluaciones negativas obligan a bajar los precios para seguir siendo competitivos de alguna forma.

³⁷<http://reviewskeptic.com>

³⁸Más información sobre el proyecto en <http://www.news.cornell.edu/stories/2011/07/cornell-computers-spot-opinion-spam-online-reviews>

3.2.3. Las comunidades digitales

La tercera pata de la confianza digital es la digitalización de las relaciones y la creación de comunidades digitales. Como ya hemos visto, las interacciones son básicas para generar confianza. En este sentido, la información disponible en el perfil del usuario, más las opiniones de los demás, resultan importantes para generar confianza en un estadio inicial. La reputación es útil como puerta de entrada pero, superada esta fase, la mejor garantía para generar confianza es poder interactuar e incrementar las buenas experiencias relacionales que permitan generar una confianza más profunda y robusta.

Por ello, en las plataformas digitales, disponer de un espacio similar a una red social favorece las interacciones y permite construir comunidades alrededor de los intercambios, las experiencias, los intereses y otros elementos en común de valor para los usuarios. El sentido de comunidad crece con las interacciones que se generan, especialmente cuando este “mercado”, esta “comunidad” o plataforma se convierten en un espacio de relación no solo para cuestiones puntuales, sino donde se establece una comunicación fluida y los usuarios contribuyen a generar movimiento³⁹ en la red (Tonteri, Kosonen, Ellonen y Tarkiainen, 2011). Ello permite también generar una identificación con los temas, los valores y los puntos de vista que circulan por este espacio. Es lo que en marketing se identifica como la “implicación” (*engagement*) de los usuarios (Gangi y Wasko, 2016).

Son estos espacios los que facilitan las relaciones de tipo puente, eso es, el *bridging* social capital (Albinsson y Perera, 2012; Bialski y Batorski, 2010; Coleman, 1990; McArthur, 2015; Putnam, 2001; Rea, 2015; Rosen, Lafontaine y Hendrickson, 2011), que permite trascender estos vínculos con el círculo próximo y conectarnos con extraños alejados de nuestro mundo social más cercano. Así pues, el sentimiento de pertenencia es una cuestión compleja y poco explorada en las comunidades virtuales, particularmente por lo que respecta a los elementos de pertenencia voluntaria (la libertad de elegir si vincularse o no) y, sobre todo, a la conexión emocional que se establece entre los miembros de la comunidad y con la red en sí (Blanchard, 2008; Blanchard y Markus, 2004; Ellonen *et al.*, 2007, y Koh y Kim, 2003).

En cualquier caso, parece evidente que, en cuanto se define y se estructura una comunidad digital, se puede llegar a construir una comunidad de responsabilidad, donde se establezcan un sentido común compartido y unas normas de funcionamiento que distingan los comportamientos correctos y de los que no lo son. Los mismos mecanismos que actúan en el espacio físico operan de forma similar en el espacio virtual. Se establece, pues, una nueva capa de confianza. Este fue uno de los factores principales que facilitaron la extensión del comercio electrónico en sus orígenes (Ba, 2001).



³⁹El movimiento se refiere a las interacciones entre los usuarios, más allá de consumir y compartir contenidos. Tiene que ver con su implicación, con generar ideas conjuntas y debate, y con compartir opiniones. El sentimiento de comunidad y de pertenencia se tejen precisamente en el intercambio y en la interacción. Y la capacidad de generar comunidad es lo que favorece la atracción de nuevos usuarios y amplifica los efectos de la red.

⁴⁰La cláusula literalmente decía así: “Al efectuar un pedido a través de este sitio web el primer día del cuarto mes del año 2010 después de Cristo, acepta otorgarnos la opción no transferible de reclamar, para hoy y por los siglos de los siglos, la inmortalidad de su alma. En caso de que deseemos ejercer esta opción, usted acepta entregar su alma inmortal, y renunciar a cualquier pretensión que pueda tener sobre ella, en el plazo de 5 (cinco) días laborables a contar desde la recepción de la notificación escrita e gamesation.co.uk o de una de sus filiales, debidamente autorizada. Nos reservamos el derecho de efectuar dicha notificación en letras de fuego de 6 (seis) pies de altura, pero no podemos aceptar responsabilidad alguna por los daños o perjuicios que ello pueda causar. Si usted a) no cree tener un alma inmortal, b) ya la ha entregado a otra parte, o c) no desea otorgarnos esta autorización, haga clic en el enlace siguiente para anular esta sub-cláusula y proceder con su transacción.”

3.2.4. La creación de confianza hacia la organización

Los mecanismos de construcción de confianza entre los individuos y las organizaciones tienen algunos aspectos similares a los de la creación de confianza entre personas. Sus elementos básicos son extrapolables a la construcción de la reputación de las marcas, las corporaciones o las instituciones. La reputación es la opinión del colectivo, y no lo que la propia entidad comunica y transmite sobre sí misma. Va más allá de las relaciones unilaterales. Los entornos virtuales como las redes sociales son un espacio imprescindible donde crear una buena imagen en la era digital. En este nuevo entorno virtual, la reputación se basa en la cantidad de seguidores y la capacidad de involucrarlos y, especialmente, en las opiniones y los comentarios que comparten otros sobre la marca o la entidad. Todos estos elementos transmiten popularidad y aceptación y, además, son contrastables y públicos. Esta nueva dinámica se identifica como la “prueba social” (social proof) (Burrus, 2015).

Hemos visto que, en el caso de las plataformas, la confianza en el intermediario determina los niveles de confianza que se generan entre los pares. Es decir, la percepción de las opiniones y de las valoraciones de los demás está mediada por la opinión que tiene el propio usuario sobre la plataforma que comparte con ellos. Por buenas que sean las opiniones de otros usuarios, probablemente haremos un caso parcial a estas referencias si nuestra confianza en la plataforma es débil (Möhlmann, 2016).

Hay algunos elementos comunes para todas las plataformas que les permiten obtener gran aceptación y credibilidad. Lo prioritario es conseguir una masa crítica suficiente de usuarios y gestionar los efectos de su interacción en la red. En segundo lugar, la ventaja competitiva de la plataforma aumenta en función de la transparencia, el respeto a la privacidad y la buena comunicación con los usuarios. Podemos desarrollar estos tres elementos de la manera siguiente:

— **La transparencia como valor.** Es especialmente efectiva en aquellos casos en que hay que restablecer la confianza en la institución (Botsman, 2014). Una forma de transparencia es mostrarse como una organización abierta, sin sombras. La transparencia aparece, pues, como un valor transversal y perceptible en todas y cada una de las acciones mediadas por la plataforma: la transparencia puede incluir desde la rendición de cuentas sobre su funcionamiento hasta la toma de decisiones, pasando por la posibilidad de auditar los algoritmos, en caso de que existan. En cambio, Kirby advierte que invertir en transparencia significa exponer el modelo de negocio tanto a los usuarios/consumidores como a las demás empresas o iniciativas similares. Por tanto, al tiempo que ofrece una ventaja competitiva importante, debe asociarse también a una innovación constante, que les garantice estar por delante de la competencia (Kirby, 2012).

— **El respeto a la privacidad.** Cada vez más usuarios están preocupados por lo que ocurre con la información que circula sobre ellos *online* y por la utilización que hacen de ella las corporaciones o las instituciones. En la mayoría de los casos,

parecería que esta pérdida de privacidad es asumida como un mal necesario para obtener unos servicios sin desembolso económico alguno (cuentas de correo, aplicaciones, acceso a música...). La confianza puede forjarse mostrando respeto por la privacidad como derecho fundamental. Ello incluye proteger los datos de los usuarios y prestar especial atención en cómo se obtienen estos datos, qué información se recoge, cómo se almacena y cómo se procesa. El objetivo debería ser evitar la venta o la cesión de los datos a terceros y la publicidad personalizada invasiva (Tang, Hu y Smith, 2007).

Las políticas de privacidad son una vía, pero está demostrado que no son operativas ni realistas cuando son muy extensas y poco comprensibles. En consecuencia, los usuarios acaban aceptando unas cláusulas abusivas sin saberlo, porque no hacen una lectura detallada de las políticas de privacidad, generalmente demasiado largas y poco inteligibles. Numerosos ejemplos de cláusulas fantasiosas lo demuestran, como por ejemplo la política de GameStation, que contenía una cláusula que explicaba que los usuarios debían desmarcar la opción si no deseaban vender su “alma inmortal”⁴⁰. Otras cláusulas establecen recompensas por leerse la letra pequeña y estas tardan meses en ser reclamadas (Duffy, 2014). Lo importante es darles motivos para que sientan que sus datos están bien custodiados, en cuanto al uso de la información y a la prevención de posibles brechas de seguridad. En 2013, un estudio concluyó que el 45 % de los clientes estarían dispuestos a pagar más por un producto o servicio *online* si la empresa o la organización mantuviera la privacidad de sus datos (IPSOS, 2014).

— **La buena comunicación.** El hecho de que la marca ofrezca una comunicación próxima y accesible es definitivo a la hora de decantarse por un servicio u otro. Justamente porque el medio digital es impersonal, mostrar que “hay alguien al otro lado” reduce las fricciones e incrementa la confianza en la plataforma. Cuanto más se parezca esta comunicación al formato de una conversación entre personas, mejor. Una posibilidad consiste, por ejemplo, en disponer de *community managers* o chats en directo (Kim y Park, 2012). Este elemento es especialmente crítico cuando algo no funciona como se esperaba o cuando la experiencia de la plataforma resulta desagradable. Una buena comunicación, ágil y con una buena capacidad de respuesta, puede restaurar la confianza con el usuario afectado y lanza un mensaje tranquilizador a los demás.

Finalmente, además de estos tres aspectos, la *parte técnica* también es importante, porque es la cara visible, el espacio de relación y el punto de encuentro del usuario con otros usuarios y con la marca o la institución. Las recomendaciones técnicas más comunes indican que las interfaces de las plataformas sean fácil uso, intuitivas, ágiles y amigables (Kim y Park, 2012).

3.3. LA REPUTACIÓN *ONLINE* COMO ACTIVO

La huella digital que genera nuestra participación *online*, eso es, el rastro que dejamos en internet, junto con la capacidad computacional actual, permiten rastrear y agregar todas las reacciones, opiniones y puntuaciones sobre un usuario o proveedor, y generar un perfil reputacional individualizado. Una de las innovaciones más importantes consiste en la capacidad de generar perfiles agregados: reunir ese historial fragmentado de identidades e interacciones en la economía digital para sintetizarlo en un único bloque de información. La aspiración es generar una puntuación o una posición determinada y que esta pueda ser visible a los demás.

En el momento en que la reputación individual es agregable, se empieza a considerar como una forma de capital en sí misma (Mazzella y Sundararajan, 2016). Se trata de una forma de capital sobre uno mismo que depende de los demás, lo cual la hace más confiable en el entorno digital. Lo que actualmente se discute es si este “capital de la confianza” es una nueva forma de capital social como la del mundo físico o es algo distinto (Gandini, 2016).

Los avances realizados en la parametrización de la reputación *online* abren la puerta a anteponer los valores y los comportamientos a las posesiones o a la capacidad financiera, como elementos centrales de la reputación de un individuo. En consecuencia, tener una buena o una mala puntuación puede determinar las futuras oportunidades profesionales, personales y sociales, probablemente tanto como no tenerla. La principal promesa de utilizar la reputación como un activo es, pues, permitir que personas excluidas del sistema financiero puedan acceder a crédito si su reputación *online* demuestra confiabilidad: una innovación social de primer nivel.

Por otro lado, se ha insistido también en la vertiente empoderadora de la reputación *online* (Hearn, 2010), entendiendo que cada persona puede actuar de una manera determinada para mejorar su reputación digital, y después usarla y activarla en la medida que le interese. No obstante, a

la vez que aparecen manuales para cuidar, generar y optimizar la propia reputación –muy relacionados con la creación de una marca personal–, también se insiste en la vertiente instrumental de la construcción de la reputación digital. Destacan aquí algunos trucos para conseguir mejores valoraciones, para posicionarse mejor o para rentabilizar la ventaja competitiva individual frente a otros usuarios digitales (Fertik, Thompson y Cummings, 2015). También se ofrecen formas de minimizar el impacto de las informaciones negativas, por ejemplo generando ruido o “pantallas de humo” digitales para desviar la atención. Por tanto, depende de la capacidad, los recursos y las habilidades personales cómo gestionamos, cuidamos y reparamos nuestra propia reputación y la posibilidad de incidir también en la de los demás. Ello replantea el problema de la brecha digital, la desigualdad efectiva de las personas a la hora de actuar en este nuevo marco virtual, así como el impacto de las fuerzas sociales de los agentes más poderosos (corporaciones, gobiernos, etc.), que, en la práctica, alimentan una distribución desigual de dichas capacidades en la sociedad. La idea central es que no todos somos iguales ni tenemos las mismas capacidades para generar, influir o crear una buena reputación digital.

Algunos autores alertan que es necesario reflexionar sobre las repercusiones sociales de los sistemas de reputación (Resnick, Zeckhauser, Friedman y Kuwabara, 2014), especialmente en el ámbito de la economía colaborativa (Malhotra y van Alstyne, 2014). A continuación, se ofrecen algunas reflexiones sobre estos impactos tratando sobre i) las nuevas formas de responsabilidad colectiva (reputación y control social); ii) la transparencia como norma social y sus tensiones sobre la privacidad; iii) la aparición de nuevas formas de discriminación, y iv) los potenciales efectos perversos de los sistemas de crédito social.



3.3.1. La reputación online y el control social

La reputación *online* puede considerarse una presión social en la medida en que, siguiendo a Schneier, se plantea que las sociedades “inducen” la confianza (o, al menos, el ajuste a unas expectativas de comportamiento) a través de los sistemas de un conjunto de “presiones sociales” para promocionar y/o garantizar la cooperación (Schneier, 2012). En este punto, nos interesa particularmente la dimensión instructiva de la confianza, donde se relaciona con las decisiones y el comportamiento individuales. Así pues, la dimensión social e *instructiva* deja de ser un elemento facilitador de la interacción y pasa a ser un recuerdo de los límites entre la conducta normal esperable y la conducta desviada. La armonía social, en definitiva, depende de ello: de que todos los miembros de la comunidad se comporten como se espera de ellos. En este contexto, Malhotra (2014) identifica situaciones de vigilancia comunitaria horizontal, o entre iguales, cuando estas se sustentan en que los propios usuarios son quienes pueden identificar más rápidamente los comportamientos sospechosos, e incluso señalarlos directamente, y lo hacen normalmente en su propio beneficio.

En esta forma de vigilancia horizontal, tradicionalmente intervienen dos ingredientes fundamentales para crear confianza, que dan lugar a dos momentos temporales diferentes: a) primero se generan situaciones en que la reputación es importante, y b) después se crean comunidades de interés compartido que conectan la reputación con el propio interés económico⁴¹. Eso es, se generan claramente mecanismos de presión social que inducen o incentivan la responsabilidad colectiva. Este es el mecanismo que utilizan ya algunas de las iniciativas más novedosas en el sector InsurTech (por ejemplo, Lemonade)⁴².

No obstante, vincular las conductas individuales a repercusiones colectivas puede llevarnos a generar potenciales situaciones de ostracismo o a percibir la comunidad como un elemento de asfixia social, fomentando paradójicamente la desconfianza y la sobrevigilancia entre los miembros, en lugar de generar cohesión y colaboración. Así pues, es importante explorar cuáles son los factores que fomentan el equilibrio de fuerzas para desbloquear el potencial efecto negativo de la colectivización de la responsabilidad colectiva.

3.3.2. La transparencia como valor y la privacidad como derecho

Como ya se ha dicho, la construcción de la confianza depende de la información disponible. En palabras de Christian Fuchs, “*construir confianza requiere conocer ciertos datos de otras personas*” (Fuchs, 2011, p. 144). El acceso a esta información personal de los demás es la base de los mecanismos que se utilizan para lubricar las transacciones, aunque se lleva a cabo en un estado de transparencia informativa sin precedentes, gracias al alcance y a la omnipresencia de internet en nuestras vidas. Todo ello conlleva un escenario de sobreexposición (Jørsang, Ismail y Boyd, 2007), con fuertes consecuencias para la privacidad (Goldbeck, 2009).

Ante esta supremacía de la transparencia como valor, se pueden producir múltiples formas de violación de la privacidad (Solove, 2008), a distintos niveles (Lutz, Hoffman, Fieseler y Bucher, 2016). Se trata de un entorno nuevo, en que la sociedad todavía está negociando el “contrato social de la privacidad” (Martin, 2016), aunque ya sepamos que este es un motivo de preocupación para los usuarios (OECD, 2015b). Como ejemplo, el 60% de los usuarios de internet en los Estados Unidos se muestran preocupados por la privacidad en las transacciones en línea (Chui y Manyika, 2015), especialmente por el mal uso potencial de los datos personales y por los problemas de ciberseguridad.

De la misma manera, las constantes filtraciones de datos, amplificadas por la cobertura mediática, provocan la sensación de inseguridad y erosionan la confianza (OECD, 2016). El ejemplo más reciente es el de Yahoo!, cuando en diciembre de 2016 reconoció haber sufrido la filtración de datos más importante de su historia, que dejó al descubierto las cuentas de mil millones de usuarios. La noticia generó problemas de reputación importantes y el valor de sus acciones cayó el 6% al día siguiente. Al mismo tiempo, Verizon, que estaba en pleno proceso de compra de la empresa de internet, exigió una renegociación del precio, acorde con las pérdidas causadas por el fallo de seguridad⁴³.

Más allá de la exposición no deseada, el 80% de los encuestados reconocen que sus datos personales tienen valor económico para las empresas. La sociedad parece haber asumido tácitamente que una parte de los modelos de negocio de la economía digital consisten en recoger los rastros generados digitalmente para analizar patrones y preferencias, y devolverlos en forma de publicidad segmentada y personalizada. En la esfera comercial, algunos planteamientos van más allá de adaptar la publicidad para personalizar las tarifas, ajustando los precios a la medida de cada uno de los perfiles encontrados y clasificados, en función de su confiabilidad-riesgo.

⁴¹Un caso paradigmático de este recorrido en dos etapas es la evolución del sistema de microcréditos de Mohammed Yunus en el Grameen Bank. Más información sobre su historia en <http://www.muhammadyunus.org>

⁴²Se puede consultar el sistema que ha lanzado en su web: <https://www.lemonade.com>. De momento, está funcionando en el estado de Nueva York, pero tiene planes de extenderlo a los demás estados en los próximos meses. El ritmo de crecimiento es exponencial, como muestra en su portal de transparencia: <https://blog.lemonade.com/2017/01/18/lemonades-first-quarter-in-market-exposed>

⁴³“Verizon exige renegociar el precio de Yahoo tras el robo de datos”, Cinco Días, 15 de diciembre de 2016. http://cincodias.com/cincodias/2016/12/15/tecnologia/1481834934_762593.html

A pesar de que la privacidad es un derecho fundamental, empieza a problematizarse y a instrumentalizarse en esta nueva dimensión digital. Por un lado, existen aquellos usuarios que ceden sus datos desinteresadamente (especialmente, en el contexto de la salud o para contribuir a investigaciones científicas), movidos por el ideal del bien común. Por otro, aparecen quienes ven el nuevo marco digital como una oportunidad para reivindicar la propiedad de sus datos y mercantilizarlos en beneficio propio (Arroyo Moliner, 2015).

En esta línea, Orange realizó un estudio en el Reino Unido en que los participantes cuantificaban el dinero que esperarían recibir a cambio de proporcionar distintos tipos de información, como su nombre completo, la dirección postal o el historial de compras (Loudhouse, 2014). La media resultante fue de 12,77 libras esterlinas. La familiaridad juega de nuevo un rol importante aquí, ya que los usuarios ponen precios más altos (prácticamente, de 3 libras más de media) si conocen la marca pero nunca antes han comprado o compartido información con ella. El estado civil aparece como la información menos sensible y, por tanto, la más barata (9,63 libras), mientras que proporcionar información sobre los ingresos anuales sube a 14,61 libras de media. Otras informaciones, como revelar información de los demás –por ejemplo, facilitar detalles de las preferencias de los miembros de la familia–, equivale a una compensación de 14,07 libras, y entregar las direcciones e-mail de cinco personas cercanas se cuantifica en 14,46 libras.

Se pueden apuntar algunas soluciones para esta tensión entre sobreexposición y privacidad, que van más allá de las regulaciones y de las leyes de protección de datos. Como sostenía Boyd una década atrás, ahora mismo somos “públicos por defecto y privados por esfuerzo” (Boyd, 2007). Una posibilidad de oponerse a esta tendencia sería desarrollar políticas de privacidad del tipo ‘opt-in’, en que el usuario pueda decidir a qué tipo de privacidad opta y a cuál no; la provisión de mecanismos de control añadidos a las plataformas digitales, así como una apuesta por el uso de plataformas respetuosas por parte de la Administración (Fuchs, 2011, p. 160).

En relación con la seguridad de la información, la encriptación como forma de almacenar y de transferir la información entre las partes recibe cada vez más atención. De hecho, en 2015, las Naciones Unidas emitieron un comunicado en que recomendaban adoptar medidas de encriptación para garantizar la libertad de opinión y de expresión (Kaye, 2015). El debate social no ha cesado, y los dilemas éticos y morales resurgen con casos como la pugna entre el FBI y la compañía Apple por el desbloqueo del teléfono de uno de los acusados del tiroteo de San Bernardino⁴⁴.

En este sentido, aparecen nuevas propuestas técnicas con la misión de empoderar a los usuarios y devolver al sujeto la soberanía sobre su propia información digital. Algunos autores auguran que un inminente boom tecnológico en el terreno de la economía como resultado de combinar los dispositivos móviles en el marco de la economía de plataforma con la reproducción de unas condiciones óptimas de seguridad y privacidad (Zhuang, Hancke y Wong, 2016).

3.3.3. Nuevas vulneraciones de la confianza

Los criterios establecidos en los espacios virtuales para generar confianza dibujan las fronteras de las comunidades de pertenencia, sentido, práctica y transacción. Todos estos elementos inciden en cómo definimos al “otro”, en cómo nos relacionamos con lo desconocido y en cuáles son los elementos evaluables para determinar si alguien es confiable o no. Lo más importante es que, sobre la base de estas transformaciones, se está forjando el derecho de acceso a las oportunidades futuras (Sundararajan, 2016).

Más allá de la brecha digital, siendo el acceso a internet la premisa principal para acceder a esta nueva economía, es muy importante tener en cuenta que la *confianza* como base para la interacción y la *reputación* como moneda de cambio están llamados a ser elementos claves, que van a condicionar, si no a determinar, la capacidad de una persona para acceder a los recursos, tanto en la esfera digital como en la física.

En el lado positivo, la reputación *online* puede dar flexibilidad y generar impacto positivo como forma de dinamización económica en los sectores más afectados por el desempleo, por ejemplo entre los jóvenes y los inmigrantes. Así, puede observarse la falta de regulación y la flexibilidad como pasarelas hacia una economía alternativa para aquellas personas que no pueden acceder al sistema productivo convencional (Rogers, 2015). Esto es, sin duda, una novedad globalmente positiva, que se traduce en la generación de oportunidades para perfiles demográficos hasta ahora excluidos del mercado.

La parte negativa es que la economía digital también reproduce y magnifica los prejuicios tradicionales. Según Hearn, la reputación no deja de ser una producción cultural, fruto de un consenso de los “otros” sobre uno mismo, que junto con la creación de la “marca personal” siempre está sujeta a las relaciones de poder que estructuran los ejes de identidad, como son el género, el origen o la clase social (Hearn, 2010). Es decir, si, en la economía de la reputación, la mayoría de los usuarios son blancos, de clase media y con estudios superiores, cabe esperar que proyecten mayor confianza hacia las personas que tengan un perfil similar (Schor *et al.*, 2016).

Los casos polémicos son múltiples. En las redes sociales, especialmente en Twitter, se popularizó la etiqueta #Airbnbwhileblack para exponer y denunciar situaciones discriminatorias en los Estados Unidos, causadas por comportamientos generados en torno a la plataforma de alojamientos Airbnb. A principios de 2016, dos investigadores de Harvard cuantificaron la discriminación que se ejercía en los Estados Unidos en función de las preferencias a la hora de acoger o alojarse en apartamentos a través de Airbnb. Incluso controlando factores como la calidad percibida y la localización, los perfiles con nombres americanos de origen caucásico obtenían un 12% más de ingresos que los de ascendencia claramente afroamericana. En la misma investigación,

⁴⁴En febrero de 2016, el FBI instó a Apple a crear un software para desbloquear el iPhone 5C de uno de los investigados, para poder acceder a la información encriptada del teléfono. La empresa se negó a colaborar y el FBI contactó con una empresa israelí de software forense que “hackeó” el teléfono del detenido. Este caso causó mucho revuelo sobre la responsabilidad de las marcas en la protección de los datos de los usuarios frente a las peticiones de acceso de los estados o las fuerzas de seguridad. “Israel’s Cellebrite linked to FBI’s iPhone hack attempt”, publicado en BBC News el 23 de marzo de 2016 (Kelion, 2016).

descubrieron que los huéspedes afroamericanos tenían un 16 % menos probabilidades de ser elegidos que los blancos (Edelman, Luca y Svirsky, 2017).

Por lo que respecta al género, las problemáticas se han dado más en casos de taxis colaborativos y trayectos compartidos, con incidentes relacionados a menudo con formas diversas de acoso o agresiones. A partir de ahí, la respuesta inmediata fue crear iniciativas destinadas solo a mujeres, con la intención de “hacerlas sentir más seguras”. SheRides, SheTaxis o Chariot for Women son algunos de los ejemplos de ello.

Tanto la discriminación racial como la violencia sexual muestran cómo se pueden multiplicar exponencialmente los efectos de las diferenciaciones sociales en el entorno *online*. Y no es solo una cuestión de escala, sino también de determinar en qué medida el diseño, la selección de los ítems que se incluyen en una plataforma, o se excluyen de ella, se convierten en los aspectos evaluables para la confiabilidad, además de acrecentar la distancia provocada por la diferenciación social y la brecha que reproducen. Parece evidente que, si uno de los mecanismos más directos para crear confianza es dotar las plataformas de familiaridad, la transparencia y los mecanismos de reputación no siempre están actuando a favor de la inclusión y de la creación de esa “aldea global e interconectada” que algunos vislumbran.

3.3.4. La instrumentalización de la reputación *online*

Otras consecuencias distintas se pueden producir cuando esta puntuación agregada de la reputación digital se pone al servicio de fines políticos. Si los ciudadanos pueden clasificarse de acuerdo con una serie de elementos vinculados a su huella digital, y en función de ello los estados y los gobiernos pueden tomar decisiones, estos sistemas han de ser muy transparentes y auditables. De lo contrario, las probabilidades de poner en entredicho las bases democráticas pueden tener una fuerte incidencia en los derechos y libertades civiles. De nuevo, el resultado no reportaría una mayor confianza ni entre los ciudadanos ni hacia las instituciones.

El caso existente que más se acerca a lo que acabamos de describir es el de China, que aparentemente ya está desarrollando un sistema de crédito social con fines correctivos. El gobierno chino parece estar ensayando cómo utilizar los *big data* para puntuar la fiabilidad y la lealtad política al régimen a través de un sistema de crédito social, en que cada ciudadano tendrá asignada una puntuación. Ahora mismo, ocho empresas están testando los sistemas piloto, aunque el caso más destacado es el de *Sesame Credit*, el certificado de confiabilidad financiera de la multinacional Alibaba⁴⁵. Un documento publicado por el Consejo de Estado chino⁴⁶ definía las medidas que se aplicarán a los culpables de exhibir comportamientos deshonestos. Estas medidas podrían estar pensadas para señalar y diferenciar a los malos ciudadanos, convirtiéndolos en “parias”, y para disciplinar al resto⁴⁷. Las sanciones incluyen prohibir comprarse una vivienda o alojarse en hoteles de categoría alta, y vetar la posibilidad de desarrollar una carrera militar.

Desde la ciencia ficción, se han dibujado algunos escenarios distópicos sobre la reputación social como mecanismo de acceso a los recursos. Un ejemplo pionero es la novela *Down and Out in the Magic Kingdom* (Doctorow, 2003), que plantea la reputación como moneda. Bautizada como *Whuffie*, consiste en una forma de reputación social que reemplaza el dinero, que se actualiza constantemente a cada acto y mide el nivel de estima y de respeto que merece cada individuo. Este sistema, además de definir el código de relaciones, marca quién puede acceder a los recursos más preciados o escasos, como la vivienda, o reservar una mesa en un restaurante muy concurrido.

Un ejemplo más reciente es el capítulo “Nosedive” de la serie *Black Mirror*, centrado en la reputación de las personas según su valoración en las redes sociales. En el capítulo, se presentan una serie de situaciones ridículas que vive la protagonista en un intento de aumentar su puntuación para conseguir alquilar una vivienda, con consecuencias que demuestran su incapacidad para gestionar la propia reputación para conseguir algo a cambio.

⁴⁵<http://www.bbc.com/news/world-asia-china-34592186>

⁴⁶Véase la versión en inglés: <https://chinacopyrightandmedia.wordpress.com/2016/09/25/opinions-concerning-accelerating-the-construction-of-credit-supervision-warning-and-punishment-mechanisms-for-persons-subject-to-enforcement-for-trust-breaking/>

⁴⁷http://internacional.elpais.com/internacional/2016/10/20/actualidad/1476970091_757096.html

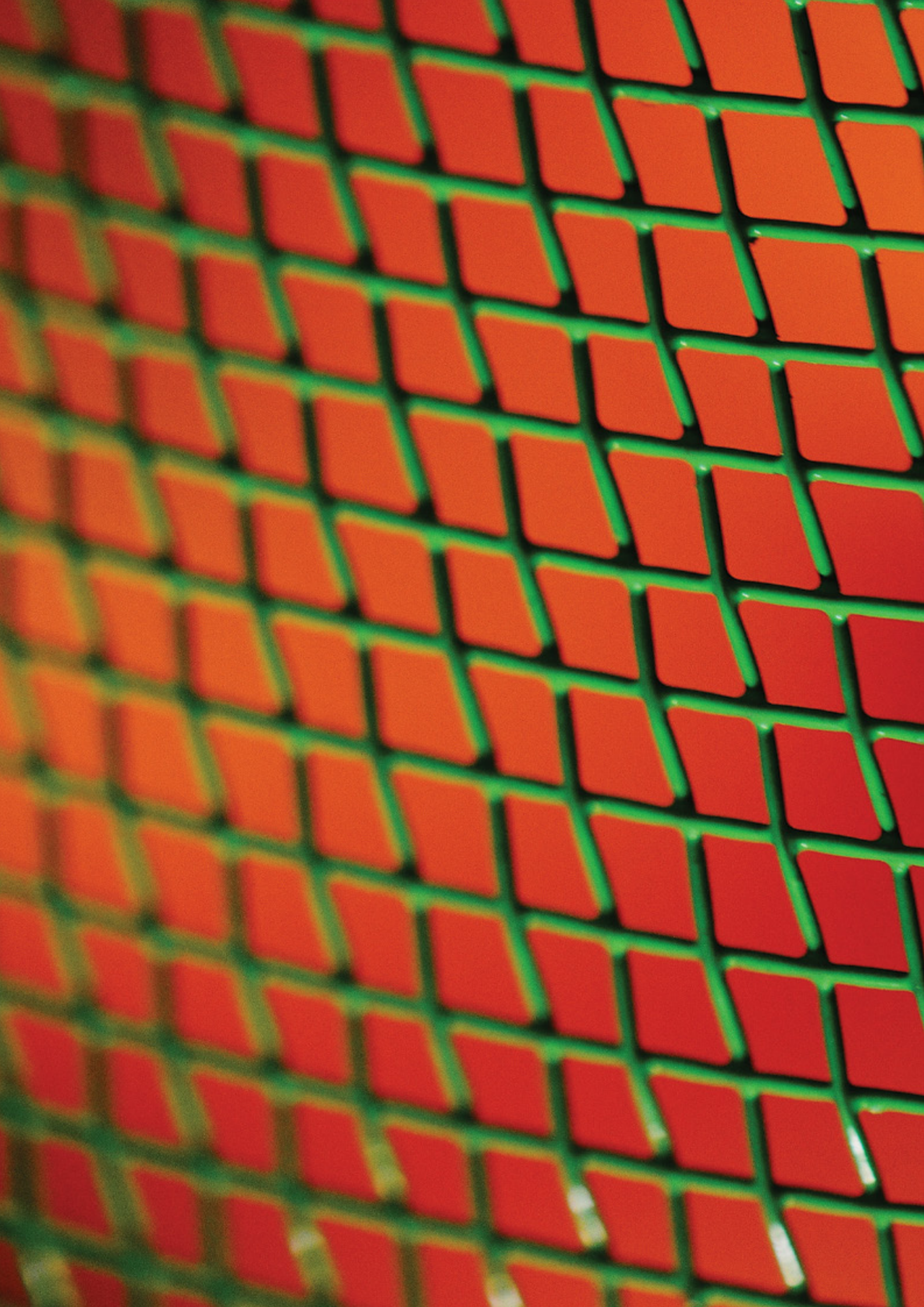
REFERENCIAS

- Aitken, R. (2016). "Making Blockchain Waves with National Currencies Mobilizing Centralized Order Matching". *Forbes*, 10 de agosto. <<http://www.forbes.com/sites/rogeraitken/2016/08/10/making-blockchain-waves-with-national-currencies-mobilizing-centralized-order-matching/#685c51e32a0f>>
- Albinsson, P.A.; Perera, B. Y. (2012). "Alternative Marketplaces in the 21st Century: Building Community through Sharing Events". *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.
- Alesina, A.; La Ferrara, E. (2002). "Who Trusts Others?" *Journal of Public Economics*, 85, 207-234.
- Allen, C.; Appelcline, S. (2005). "Collective Choice: Rating Systems". <http://www.lifewithalacrity.com/2005/12/collective_choi.html> (Fecha de la última consulta: 14 de octubre de 2016)
- Anttiroiko, A.-V. (2016). "City-as-a-Platform: The Rise of Participatory Innovation Platforms in Finnish Cities". *Sustainability*, 8(9), 922. <<https://doi.org/10.3390/su8090922>>
- Arner, D. W.; Barberis, J. N.; Buckley, R. P. (2016). "FinTech, RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation". *Northwestern Journal of International Law & Business, Research Paper* n° 2016/035. <<https://papers.ssrn.com/abstract=2847806>>
- Arroyo Moliner, L. (2015). "Online Privacy and the New Privacy Economies". Ponencia presentada en *Understanding the Responsibilities of Online Service Providers in Information Societies*. Oxford Internet Institute.
- Ba, S. (2001). "Establishing Online Trust through a Community Responsibility System". *Decision Support Systems*, 31, 323-336.
- Ba, S.; Pavlou, P. (2002). "Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price premiums and buyer behavior". *MIS Quarterly*, 26(3), 243-268.
- BBVA (2016). "InsurTech and the disruptive insurance ecosystem". *Digital Economy Outlook*, octubre. BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/10/DEO_Oct16_Cap4.pdf>
- Bearne, S. (2015). "Five Bloggers Who Could Transform Your Brand". *The Guardian*, 4 de diciembre. <<https://www.theguardian.com/small-business-network/2015/dec/04/five-bloggers-who-could-transform-your-brand>>
- Bialski, P.; Batorski, D. (2010). "From Online Familiarity to Offline Trust: How a virtual community creates familiarity and trust between strangers". En: Zaphiris, P.; Ang, C. S. (eds.), *Social Computing and Virtual Communities*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Bok, S. (1999). *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. Edición actualizada. Nueva York: Vintage.
- Botsman, R. (2012). "The Currency of the New Economy Is Trust". TEDGlobal. <https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=en>
- Botsman, R. (2014). "Sharing's Not Just for Start-Ups". *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2014/09/sharings-not-just-for-start-ups>>
- Botsman, R. (2015). "Where Does Loyalty Lie in the Collaborative Economy?" <<http://rachelbotsman.com/work/where-does-loyalty-in-lie-in-the-collaborative-economy/>> (Fecha de la última consulta: 13 de octubre de 2016)
- Botsman, R. (2016). "We've stopped trusting institutions and started trusting strangers". Ponencia presentada en una TEDSummit. <https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_we_ve_stopped_trusting_institutions_and_started_trusting_strangers>
- Bowles, J. (2014). "Southern Europe Is Suspicious: The evolution of trust in the EU". <<http://bruegel.org/2014/05/southern-europe-is-suspicious-the-evolution-of-trust-in-the-eu/>>
- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2012). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Lexington, MA: Digital Frontier Press.
- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Nueva York: W. W. Norton & Co.
- Buckland, H.; Murillo, D. (2013). *Social Innovation: Pathways to Systemic Change*. Greenleaf.
- Buckland, H.; Murillo, D. (2015). "The Quest for Precision". *Antenna for Social Innovation*. Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Buckland, H.; Val, E.; Murillo, D. (2016). "We Share. Who Wins? Unravelling the controversies of the collaborative economy". *Antenna for Social Innovation*. Instituto de Innovación Social de ESADE.

- Finley, K. (2013). *Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study*. The University of Warwick, Centre for Cultural Policy Studies.
- Fleming, S. (2014). "The age of the compliance officer arrives". *The Financial Times*, 24 de abril. <<https://www.ft.com/content/cadd54a6-c3bd-11e3-a8e0-00144feabdc0>>
- Fraiberger, S.; Herrera-Yagüe, C.; Prada, A. J.; Sundararajan, A. (2015). *Personality, Homophily and Embeddedness*. <https://static1.squarespace.com/static/538d12bfe4b0ad1838adeaa8/t/55194eece4b090722fb6563a/1427721964495/Personality_Friendship_Embeddedness.pdf>
- Frank, R. (2015). *The Black Box Society: The Secret Algorithms that Control Money and Information*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Frank, R. H.; Gilovich, T.; Regan, D. T. (1993). "Does Studying Economics Inhibit Cooperation". *The Journal of Economic Perspectives*, 7(2), 159-171.
- Freedman, S.; Jin, G. Z. (2008). *Do Social Networks Solve Information Problems for Peer-to-Peer Lending? Evidence from Prosper.Com*. NET Institute Working Paper, 08(43).
- Freitag, M.; Traummüller, R. (2009). "Spheres of Trust: An empirical analysis of the foundations of particularised and generalised trust". *European Journal of Political Research*, 48(6), 782-803. <<https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2009.00849.x>>
- Fuchs, C. (2011). "An Alternative View of Privacy on Facebook". *Information*, 2, 140-165.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social virtues and the creation of prosperity*. Nueva York: The Free Press.
- Gada, K. (2016). "The Digital Economy in 5 Minutes". *Forbes*, 16 de junio.
- Gandini, A. (2016). *The Reputation Economy - Understanding Knowledge Work in Digital Society*. Palgrave Macmillan. <<http://www.palgrave.com/in/book/9781137561053>>
- Gangji, P.M. D.; Wasko, M. M. (2016). Social Media Engagement Theory: Exploring the Influence of User Engagement on Social Media Usage. *Journal of Organizational and End User Computing*, 28(2), 53-73. <<https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016040104>>
- Gefen, D. (2000). "E-commerce: the role of familiarity and trust". *Omega*, 28(6), 725-737.
- Goldbeck, J. (2009). *Computing with Social Trust*. Londres: Springer.
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grossman, N. (2013). "Winning on trust". 24 de diciembre. <<http://www.nickgrossman.is/2013/12/winning-on-trust>>
- Grossman, N. (2015). "The Blockchain as Verified Public Timestamps". <<http://www.nickgrossman.is/2015/06/the-blockchain-as-time>>
- Hagel, J.; Seely-Brown, J.; Wooll, M.; de Maar, A. (2016). *Patterns of disruption. Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans and exponentials*. 12 de noviembre. <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/anticipating-disruptive-strategy-of-market-entrants.html>>
- Harford, T. (2016). "The meaning of trust in the age of Airbnb". *The Financial Times*, 10 de agosto. <<https://www.ft.com/content/751bd21e-5e7e-11e6-a72a-bd4bf1198c63?ft-camp=crm/email//nbe/BusinessEducation/product>> (Fecha de la última consulta: 23 de octubre de 2016)
- Hearn, A. (2010). "Structuring Feeling: Web 2.0, online ranking and rating, and the digital 'reputation' economy. Ephemera". *Theory & Politics in Organization*, 10(3/4), 421-438.
- Heimstädt, M. (2016). "Openwashing: A decoupling perspective on organizational transparency". Ponencia presentada en el Grupo Europeo de Estudios de la Organización, Nápoles.
- Hoffman, D. L.; Novak, T. P.; Peralta, M. (1999). "Building Consumer Trust Online". *Communications of the ACM*, 42(4), 80-85.
- IBM (2016). *Fast Forward: Rethinking Enterprises, Ecosystems and Economic with Blockchains*. IBM Institute for Business Value.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- IPSOS (2014). *IPSOS Global Trends Survey: Navigating the web*. IPSOS MORI. <<http://www.ipsosglobaltrends.com>>
- ITU (2016). *Measuring the Information Society Report*. Ginebra: Unión Internacional de Telecomunicaciones. <<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>>
- Jordahl, H. (2007). *Inequality and Trust*. Estocolmo: Research Institute of Industrial Economics. (IFN Working Paper n° 715)
- Jørsang, A.; Ažderska, T.; Marsh, S. (2012). "Trust Transitivity and Conditional Belief Reasoning". En: Dimitrakos, T.; Moona,

- McKinsey & Co. (2016). *Digital Strategy. The economics of disruption*. (McKinsey & Co. Practice Publications, Q2)
- McLaren, D.; Agyeman, J. (2015). *Sharing Cities. A Case for Truly Smart and Sustainable Cities*. The MIT Press.
- Moazed, A.; Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. Nueva York: St Martin's Press.
- Möhlmann, M. (2016). *Digital Trust and Peer-to-Peer Collaborative Consumption Platforms: A Mediation Analysis*. Rochester, NY: Social Science Research Network. (SSRN Scholarly Paper No. ID 2813367) <<https://papers.ssrn.com/abstract=2813367>>
- Müller, K. (2015). "The formation of generalized trust by family ties and socio-economic status". Tesina. 31 de julio. <<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/316503>> (Fecha de la última consulta: 13 de octubre de 2016)
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Libro blanco.
- Nannestad, P. (2008). "What Have We Learned About Generalized Trust, If Anything?" *Annual Review of Political Science*, 11(1), 413-436. <<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.060606.135412>>
- Negredo, S.; Vara, A.; Amoedo, A. (2016). *Digital News Report. es 2016*. Center for Internet Studies and Digital Life, Universidad de Navarra.
- Nissenbaum, H. (1999). *Can Trust be Secured Online? A theoretical perspective*. <https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/5544/1/Nissenbaum_E%26P_I_1999_2.pdf>
- O'Connor, S. (2016). "World's 'gig economy' larger than thought". *The Financial Times*, 10 de octubre. <<https://www.ft.com/content/c5e07542-8e21-11e6-a72e-b428cb934b78>>
- O'Dwyer, R. (2015). *The Revolution will (not) be decentralised: Blockchais*. <[http://www.the-blockchain.com/docs/The%20Revolution%20Will%20\(not\)%20be%20Decentralised%20-%20%20Blockchain-based%20Technologies%20and%20the%20Commons.pdf](http://www.the-blockchain.com/docs/The%20Revolution%20Will%20(not)%20be%20Decentralised%20-%20%20Blockchain-based%20Technologies%20and%20the%20Commons.pdf)>
- OECD (2014). "The digital economy, new business models and key features". En: *Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy*. París: OECD Publishing, pp. 69-97. <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264218789-7-en>>
- OECD (2015a). *Countries Should Address Disruptive Effects of the Digital Economy*. París: OECD Publishing.
- OECD (2015b). *OECD Digital Economy Outlook 2015*. París: OECD.
- OECD (2016). *Managing Digital Security and Privacy Risk*. OECD iLibrary. (Digital Economy Papers) <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/managing-digital-security-and-privacy-risk_5j1wt49ccklt-en>
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction. How Big Data increases inequality and threatens democracy*. Nueva York: Crown Publishing Group.
- Orsi, J. (2015). "Owning Is the New Sharing: Actually-Existing Platform Co-ops". Ponencia presentada en la Platform Cooperativism Conference, Nueva York. <<http://www.platformcoop.net/2015/schedule/owning-is-the-new-sharing-actually-existing-platform-co-ops>>
- Owen, T. (2016). "Coin Toss. Will blockchain undermine or buttress the state power?" *Literary Review of Canada*. <<http://reviewcanada.ca/magazine/2016/07/coin-toss>>
- Owyang, J. (2015). "How the Technology of the Collaborative Economy all Works Together". <<http://www.web-strategist.com/blog/2015/03/01/how-the-technology-of-the-collaborative-economy-all-works-together>>
- Pariser, E. (2011a). "Beware online 'filter bubbles'". TED. <https://www.ted.com/talks/eli_pariser_beware_online_filter_bubbles>
- Pariser, E. (2011b). *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. Nueva York: Penguin Press.
- Parker, G. G.; van Alstyne, M.; Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. Nueva York: W. W. Norton & Co.
- Pew Research Center (2016). *Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy*. Pew Research Center. <<http://www.pewinternet.org/2016/05/19/the-new-digital-economy>>
- Pirson, M.; Martin, K.; Parmar, B. (2016). "Public Trust in Business and Its Determinants". *Business & Society*, 1-35.
- Price, R. (2016). "Hacked bitcoin exchange Bitfinex says all customers will share losses, lose 36% of funds". *Business Insider*, agosto. <[http://www.businessinsider.com/hacked-bitcoin-exchange-bitfinex-all-customers-will-share-losses-lose-36-funds-2016-8?>](http://www.businessinsider.com/hacked-bitcoin-exchange-bitfinex-all-customers-will-share-losses-lose-36-funds-2016-8?)
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

- Tapscott, D.; Ticoll, D. (2012). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Nueva York: The Free Press.
- Teubner, T.; Saade, N.; Hawlitschek, F.; Weinhardt, C. (2016). "It's only pixels, badges, and stars: On the economic value of reputation on Airbnb". Ponencia presentada en la Australasian Conference on Information Systems (ACIS). <https://www.researchgate.net/publication/309204371-It's_only_pixels_badges_and_stars_On_the_economic_value_of_reputation_on_Airbnb>
- The Economist (2016). "The digital economy". *The Economist*, 6 de septiembre. <<http://www.economist.com/news/britain/21700468-digital-economy>>
- The Economist (2015). "The trust machine. How technology behind bitcoin could change the world". *The Economist*, 31 de octubre. <<http://www.economist.com/news/leaders/21677198-technology-behind-bitcoin-could-transform-how-economy-works-trust-machine>>
- The World Bank (2016). *Digital dividends. World Development Report*. Informe de referencia del Grupo del Banco Mundial. Washington DC: Grupo del Banco Mundial.
- Thunderhead (2015). "The Cost of Crappy Customer Experiences Infographic". 5 de julio. <<https://www.thunderhead.com/the-cost-of-crappy-customer-experiences-infographic>>
- TNS Political & Social Network (2016). *The Use of Collaborative Platforms. Flash Eurobarometer 438*. Comisión Europea de la UE.
- Tonteri, L.; Kosonen, M.; Ellonen, H.-K.; Tarkiainen, A. (2011). "Antecedents of an experienced sense of virtual community". *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2215–2223. <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.06.018>>
- TrueBridge Capital (2016). "The Gig Is Up: The Real Value of Gig Economy Startups Isn't the Model... It's the Supply". *Forbes*, 8 de octubre. <<http://www.forbes.com/sites/truebridge/2016/08/10/the-real-value-of-gig-economy-startups>>
- van Alstyne, M., Parker, G. G.; Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. Retrieved from about: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- van Alstyne, M.; Schrage, M. (2016). "The Best Platforms Are More than Matchmakers". *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2016/08/the-best-platforms-are-more-than-matchmakers>>
- Vanian, J. (2016). "Data Is the New Oil". *Fortune*, 11 de julio. <<http://fortune.com/2016/07/11/data-oil-brainstorm-tech>>
- Vivas, C. (2016). "La Blockchain y la revolución de la sociedad descentralizada". Ponencia presentada en la OuisShare Fest Barcelona 2016. Barcelona, octubre. <<http://bcn.ouissharefest.com/program>>
- World Economic Forum (2015). *Deep Shift. Technology Tipping Points and Societal Impact*. Survey Report. Foro Económico Mundial. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf>
- World Economic Forum; Deloitte (2016a). *A Blueprint for Digital Identity: The Role of Financial Institutions in Building Digital Identity*. Foro Económico Mundial. (Future of Financial Services Series) <http://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Blueprint_for_Digital_Identity.pdf>
- World Economic Forum; Deloitte (2016b). *The Future of Financial Infrastructure. An ambitious look at how blockchain can reshape financial services*. Foro Económico Mundial. (Financial Services Series)
- Zak, P. J.; Knack, S. (2001). "Trust and Growth". *Economic Journal*, 111(2), 295.321.
- Zhou, M.; Dresner, M.; Windle, R. (2009). "Revisiting Feedback Systems: Trust building in digital markets". *Information & Management*, 46(5), 279-284.
- Zhu, Y. (2010). *Social Capital, Trust and the Online Hospitality Community*. University of Manchester.
- Zhuang, Y.; Hancke, G. P.; Wong, D. S. (2016). "How to Demonstrate Our Presence without Disclosing Identity? Evidence from a Grouping-Proof Protocol". En: *Revised Selected Papers of the 16th International Workshop on Information Security Applications*, vol. 9503, pp. 423-435. Nueva York, NY: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31875-2_35>
- Zyskind, G.; Nathan, O.; Pentland, A. 'Sandy' (2016). *Enigma: Decentralized Computation Platform with Guaranteed Privacy*. <http://www.enigma.co/enigma_full.pdf>





PARTE 2

1. TRES CASOS INSPIRADORES DE CONFIANZA DIGITAL

En este capítulo, analizamos en profundidad tres casos de innovación social en el marco de la economía digital. Se trata de tres aproximaciones muy distintas, que nos permiten entender mejor cómo funciona en la práctica la confianza *online*. La economía digital, como es notorio, se mueve en un contexto de cambio constante, por lo que resulta difícil capturar de forma precisa, para un momento determinado, la composición de las opciones existentes y su grado de implementación. Así pues, para garantizar la variedad de aproximaciones, hemos tomado tres plataformas digitales con propuestas muy distintas y que coinciden con la clasificación de Hagel, presentada anteriormente:

--- CASOS ANALIZADOS SEGÚN VARIABLES ---



Tabla 1: Tres modelos de plataformas en función de sus objetivos y su funcionamiento

	AGREGADORAS	SOCIALES	MOVILIZADORAS
FACILITAN	Transacciones	Interacciones sociales	La acción conjunta
SU OBJETIVO ES	Conectar a los usuarios con los recursos	Conectar a los individuos con las comunidades	Movilizar intereses comunes y convertirlos en acciones
MECANISMOS	Todas las acciones están intermediadas y tienden a ser puntuales	Fomentan redes de relaciones relativamente estables	Fomentan relaciones para conseguir objetivos compartidos
EJEMPLOS	Bases de datos para inversores, plataformas de economía colaborativa	Redes sociales	Redes de proveedores, plataformas de software libre o movimientos sociales

Fuente: elaboración propia a partir de Hagel (2015)

La selección de estos casos combina: a) criterios de innovación social de acuerdo con las cinco variables establecidas en antenas anteriores¹ y de originalidad en su aproximación a la confianza, por un lado, y b) un criterio múltiple y pragmático, que incluye la disponibilidad y el acceso a la información, el grado de madurez de la iniciativa y la adecuación con las categorías de la clasificación de Hagel expuestas más arriba.

Como resultado de todo ello, la selección final analiza: 1) Traity, una start-up que se plantea como objetivo posicionarse como estándar de reputación *online*; 2) Playground, un medio de información *online* actualmente en fase de viraje hacia el ciberactivismo activo, y 3) Comoodle, un ejemplo de ciudad colaborativa del norte de Inglaterra que encuentra en la plataforma digital un medio para hacer más eficiente el uso de sus recursos.

La tabla siguiente presenta estas tres iniciativas bajo la matriz de Hagel:

Tabla 2: Correspondencia de los tres modelos de plataforma con los casos analizados

	TRAITY	COMOODLE	PLAYGROUND
	AGREGADORA	SOCIAL	MOVILIZADORA
FACILITA...	Las transacciones virtuales (entre pares o entre pares y organizaciones), para que sean más seguras y confiables.	Las interacciones sociales, con generación de capital social y cohesión.	Los contenidos acerca de retos mundiales. Visibiliza situaciones no deseables, comunicando de forma muy efectiva a través del lenguaje visual y del <i>storytelling</i> .
SU OBJETIVO ES...	Convertirse en el estándar de reputación <i>online</i> . Actúa como agregadora de reputación digital y avala a los usuarios con un grado de confiabilidad expresado en forma de medalla.	Conectar la administración local con el tejido asociativo y la ciudadanía	Informar para generar conciencia y que ello se convierta en acciones sociales concretas de múltiples formas.
MECANISMOS...	Cualquier persona puede generar un perfil de Traity para obtener sus medallas de reputación y utilizarlas como un activo. De momento, solo en determinados portales de economía colaborativa y para algunos casos dentro del sector InsurTech.	Fomenta redes de relaciones donde compartir habilidades, objetos materiales y espacios físicos.	Ofrece un punto de encuentro (su página de Facebook, principalmente) donde los seguidores pueden consumir contenidos, pero también comentar, compartir y organizarse.

Fuente: elaboración propia a partir de Hagel (2015)

¹ Como se ha dicho más arriba, las cinco variables se hallan desarrolladas en Buckland y Murillo (2013): Social Innovation: Pathways to Systemic Change (GreenLeaf) y en Buckland y Murillo (2015): Antenna for Social Innovation. The quest for precision (Instituto de Innovación Social de ESADE). Remitimos al lector interesado a estas fuentes, disponibles en la web del Instituto de Innovación Social: http://www.esade.edu/research-webs/eng/socialinnovation/publicaciones/Social_innovation_models



1. TRAITY

“Protegemos tus interacciones online con los demás, desde compras hasta alquileres de casa. Confía en otros y consigue que otros confíen en ti.”

(“Our mission” de traity.com)

DESCRIPCIÓN	<p>Start-up que ha desarrollado un sistema de reputación <i>online</i> basado en la huella digital.</p> <p>Su visión es crear un mundo más inclusivo, donde se pueda acreditar la reputación <i>offline</i> para dar oportunidades que de otra forma estarían vetadas. Su lema es “Traity da superpoderes a la gente de confianza.”</p>
UBICACIÓN	Opera en España y, este mismo año, comenzará a hacerlo en Australia y en los Estados Unidos.
FUNDACIÓN	2012 (Madrid y Mountain View, Silicon Valley, California)
FORMA JURÍDICA	TraitPerception España, S.L.U.
IMPACTO SOCIAL	4.5 millones de usuarios registrados
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Tuvo una financiación inicial de Seedcamp; posteriormente, fue acogida por 500 Startups (aceleradora de Silicon Valley) y, en julio de 2014, consiguió cerca de 5 millones de dólares de capital riesgo (de 10 inversores distintos, en una ronda liderada por Active VP).
TIPO DE INNOVACIÓN	<p>Está creando un estándar de reputación online basado en una escala de confiabilidad personal, agregando información disponible <i>online</i> y verificada con información <i>offline</i> para que el usuario pueda utilizarla como activo para acceder a oportunidades que tradicionalmente se miden en función del riesgo.</p> <p>Parte de la idea de innovación como algo abierto y transparente. Basa su desarrollo técnico en el código abierto y en <i>blockchain</i>, y publica demos de sus avances en <Traity.org>.</p>
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	Tiene varios acuerdos con empresas aseguradoras tradicionales nacionales e internacionales que desarrollan proyectos en el sector InsurTech. También colabora con distintas universidades en la generación de conocimiento acerca de la confianza digital, tanto desde el punto de vista técnico como ético.
REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD	Su modelo se ha presentado como ejemplo en múltiples congresos internacionales, como innovación de éxito. Está en proceso de expansión internacional (Australia, Estados Unidos y Hungría) y, en el futuro, se plantea acceder al mercado asiático.
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<p>Ganadora del <i>Digital Insurance Agenda DIAMond</i></p> <p>Ganadora del <i>BBVA Open Talent 2013</i></p> <p>Ganadora del <i>Spain Internet Startup 2013</i></p> <p>Ganadora del Emprendedor XXI de “la Caixa” (Madrid, 2013)</p> <p>Ganadora del <i>BizCamp</i> (Tel Aviv, 2012)</p> <p>Ganadora del <i>Seedcamp</i> (Berlín, 2012)</p> <p>Finalista del ActúaUPM 2013</p>



En 2011, Juan Cartagena, cofundador y CEO de la empresa, tiene dos experiencias personales que le demuestran que la confianza *online* es básica. En primer lugar, entra en contacto con una chica por internet, la cual le manifiesta muchas dudas para concederle una cita. Él no tiene forma alguna de hacerle creer que es de fiar ni de demostrarle que es quien dice ser. En segundo lugar, es víctima de una estafa pagando por adelantado un ordenador que nunca llega a recibir. Ambas situaciones habrían sido diferentes de haber tenido una herramienta para medir la reputación, y con ese pretexto funda Traity en 2012, con la misión de reducir el riesgo en las transacciones digitales entre personas, buscando una forma de demostrar que una persona es de fiar de forma segura, simple y digital.

Tres amigos (Juan, José y Borja) apuestan por ello, porque aquellas dos experiencias personales son anécdotas que forman parte del día a día de otras muchas personas. En el entorno digital, se puede interaccionar con casi cualquier persona. Este escenario es nuevo y se rige por unos códigos distintos a las relaciones existentes en el entorno presencial inmediato: “Ahora interaccionamos en redes abiertas. Es un cambio social pasar de comunidades cuasi-estáticas a redes líquidas y efímeras. Supongamos que cada uno de nosotros tiene entre 1.000 y 10.000 conocidos, tomando los amigos de los conocidos. ¿Cómo conseguimos transaccionar de forma segura con los 7.000 millones de personas que hay en el mundo si sólo conocemos a 10.000?” (Juan, cofundador y CEO).

En mayo de 2012, ganan el *Seedcamp* en Berlín y se trasladan al campus Google de Londres. Cuatro meses después, se unen a 500 Startups, en octubre, y se mudan a Mountain View (California). Entonces apenas se empieza a hablar de la economía de la reputación. A mediados de 2012, Rachel Botsman afirma en una charla TED que la confianza es la nueva moneda, especialmente en el contexto de la economía colaborativa². Con el auge de las redes sociales, especialmente en el marco de la economía colaborativa, van surgiendo iniciativas con el mismo objetivo: reunir las pruebas de confianza de cualquier persona desperdigadas por la red y generar índices o puntuaciones de confiabilidad. Probablemente, TrustCloud³ o Karma⁴ son las más similares a la inspiración de Traity.

A lo largo de estos cuatro años de vida, Traity ha reinventado el concepto de reputación *online* personal y su horizonte es convertirse en el estándar. Ha recibido inversión de capital riesgo y, por el momento, están probando su idea en el sector InsurTech.

² Botsman, R. (2012): “The currency of the new economy is trust”. https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust

³ Nació como un agregado de la confiabilidad para los sitios de economía colaborativa, también con el incentivo de establecer la confianza de igual a igual y lubricar las relaciones. Para más información: <http://www.shareable.net/blog/trustcloud-the-path-to-establishing-trust-online> o su web institucional: <https://trustcloud.com>

⁴ Karma se fundó en 2013 en Los Angeles. Consiguió reunir 800.000 dólares de 12 inversores en una ronda “semilla”. Mide la confiabilidad a partir de una puntuación denominada “Karma score”. Parece que su página web está inactiva a principios de 2017, pero se puede recuperar este artículo de BuzzFeed que explica con detalle el sistema de Karma: https://www.buzzfeed.com/johanabhuiyan/karma-wants-to-bring-trust-to-the-peer-to-peer-marketplace?utm_term=.ljl6w16XI#.ii52rJ2q0

Definir la confianza

Definir la confianza es algo muy complejo, probablemente tanto como medirla. De hecho, es tan sutil que la “confianza es eso que todo el mundo sabe que existe, pero no se puede definir sin utilizar las mismas palabras” (Juan, cofundador y CEO).

La solución que ofrece Traity consiste en una puntuación reputacional que aprovecha la información de la huella digital para reproducir la confianza *online* tal como la entendemos en el mundo físico. Aunque dispone de un modelo bastante robusto, busca superarse mediante la investigación y el desarrollo. Siempre persigue las formas más avanzadas de definir, medir e incentivar la confianza. En consecuencia, la historia de este proyecto avanza con la evolución del concepto y sus aplicaciones. A grandes rasgos, se pueden distinguir tres momentos, que se explican a continuación.

La primera fase: personalidad y reputación de 360°

La primera idea que desarrollan Juan, José y Borja (los tres fundadores) responde directamente a la necesidad de promover la confianza digital a partir de la reputación. Entablan conversaciones con expertos en confianza, con el objetivo de entender y discutir el concepto. Por ejemplo, se ponen en contacto con Matthew Bothner, sociólogo de la Universidad de Chicago, donde Juan cursó su MBA. Llegan a la conclusión de que la reputación es una derivada medible de la confianza y se define como “aquello que otros piensan de ti” (Carlos, científico de datos). El primer paso es recurrir al cuestionario *Big Five*⁵, pero en lugar de recoger las respuestas sobre uno mismo, su propuesta es que lo respondan personas del entorno y cercanas a la persona en cuestión. Aplicándolo a 360°, consiguen pasar de la “psicometría pura a la reputación” (Borja, cofundador y director de Datos). Ello presenta dos ventajas: la primera es que las valoraciones tienden a ser más positivas y veraces que si vienen de uno mismo. Además, ello involucra a varias personas del entorno, de modo que conecta con la experiencia colectiva y ofrece una visión completa o de 360° de la confiabilidad y las características de la persona en cuestión.

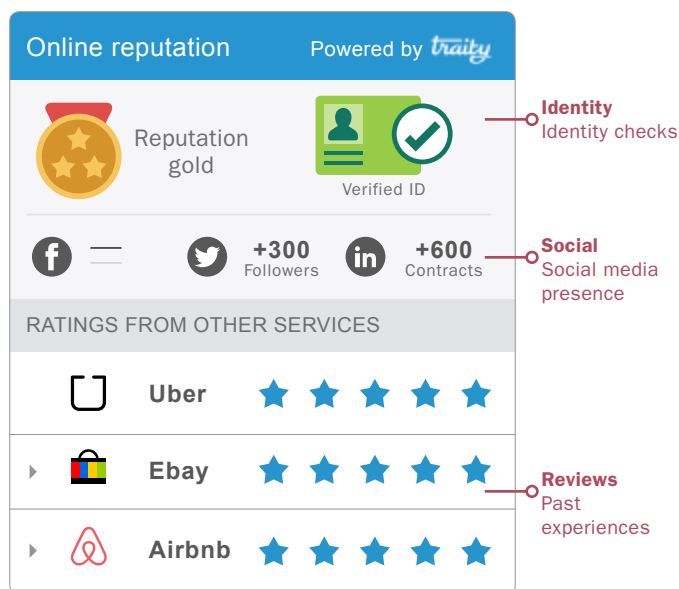
El nombre de la empresa refleja esta primera aproximación a los rasgos de la personalidad: Traity deriva de los *personality traits* en inglés. No obstante, la discusión avanza y se dan cuenta de que están midiendo más la popularidad o el estatus que la confianza en sí misma. En ese momento, además, cada usuario puede crear su perfil de Traity, obtener su puntuación personal y participar en una especie de red social. La limitación principal de esta fase es que, si la puntuación obtenida no se puede aplicar a algo en concreto, tiene poco sentido. Solo incentiva la curiosidad de crear un perfil propio para calcular la reputación.

El paso siguiente es conseguir que disponer de una puntuación de Traity permita o habilite a las personas en algún sentido. Este paso les lleva a una nueva etapa.

La segunda fase: la reputación transferible entre plataformas

Con el auge de la economía colaborativa y de la economía de plataforma, se nutre la huella digital de los usuarios que participan. Cada participante obtiene evaluaciones de su comportamiento a través de los comentarios y las puntuaciones que ha obtenido como vendedor, comprador, conductor, anfitrión o huésped, por ejemplo. Traity ve ahí una oportunidad y crea el “pasaporte de la reputación”, que consiste en un *widget* que permite identificar y verificar a los usuarios para obtener su reputación de forma instantánea (v. figura 1). Por ello, se presenta como un pasaporte de reputación: igual que una credencial de identidad, es personal, intransferible y utilizable en múltiples situaciones.

Figura 1: Widget del “pasaporte de la reputación” pensado para las plataformas de la economía colaborativa



Suponiendo que cada usuario tuviera su reputación *online* avalada por Traity, podría llevarla consigo y utilizarla cuando lo estimara necesario. Permite a su portador rentabilizar la reputación obtenida en la plataforma A, para no tener que comenzar de cero y sin referencias en la plataforma B (José, cofundador y *chief technology officer*). Asimismo, a los colaboradores les permite contrastar información de diversas fuentes y decidir en consecuencia.

No obstante, en esta fase surge la dificultad de transferir la reputación entre plataformas. En primer lugar, porque la reputación es contextual, eso es, se consigue por comportamientos específicos en situaciones concretas. En otras palabras, un buen huésped no tiene por qué ser un buen conductor, y viceversa. “Hay que especificar siempre qué se mide y para qué, y evitar el efecto halo” (Carlos, científico de datos). Este efecto se refiere a la tendencia de valorar positivamente a alguien que ya tiene buena reputación en un área determinada.

⁵ Es un cuestionario de 100 preguntas sobre los cinco grandes rasgos de carácter: extraversión, apertura al cambio, responsabilidad, cordialidad e inestabilidad emocional (Goldberg 1990). A menudo, se considera un referente.

A ello, se añaden limitaciones de tipo comercial y corporativo, especialmente porque la medición de la reputación es un elemento central y definitorio de cada plataforma, y una reputación transportable elimina esa ventaja competitiva. En menor medida, la falta de acuerdos con las empresas de la economía colaborativa se debía a que el distintivo de la reputación no entraba dentro de sus prioridades. La mayoría de *start-ups* se centran en captar a usuarios para aumentar su masa crítica y ser más eficientes a la hora de conectar las necesidades con la oferta y la demanda.

Esto les lleva a dar otro salto: se requiere una aplicación útil y real. Buscando un modelo de negocio viable y sostenible, exploran sectores en que la reputación pueda ser un activo importante. Así, llegan al mundo de las FinTech y de las InsurTech.

La tercera fase: el salto a las InsurTech

En el proceso de búsqueda, se dan cuenta de que uno de los ámbitos en que hay más desconfianza es el sector del crédito financiero. Toman esta perspectiva porque todos los que carecen de una puntuación de crédito no tienen forma de mostrar su confiabilidad, de modo que quedan excluidos de determinados bienes o servicios. En este grupo, se incluyen varias categorías: desde los que no tienen un perfil profesional tradicional (José, cofundador y *chief technology officer*), hasta los estudiantes, los inmigrantes o los autónomos (Borja, cofundador y *chief data officer*).

Lo mismo ocurre en el mercado de alquiler de viviendas: constituye un mercado bastante amplio, en que existe un problema importante de desconfianza, respaldado por un escrupuloso proceso de verificación de inquilinos y por la imposición inicial de una considerable cuantía inicial en concepto de fianza.

Mientras que en el sector financiero ya está un poca avanzada la revolución FinTech⁶, observan que la revolución de las InsurTech⁷ es inminente y deciden sumarse a ella. Se proponen emplear la reputación de Traity para habilitar la confianza entre personas con vistas a facilitar seguros que protejan las interacciones de igual a igual (P2P). Desde Traity, apuestan por la confianza como forma de generar mercados más eficientes y seguros. En esta fase, ya no sólo miden la reputación, sino que Traity pasa a ser también avaladora: no se limita a crear un indicador de reputación para el usuario sino que, cuando trabajan con los bancos o con seguros, les dan respaldo económico y la cuantía se asocia al nivel de confiabilidad.

A partir de ahí, desarrollan un seguro para propietarios que tienen viviendas en régimen de alquiler. En este modelo, se genera una situación beneficiosa para ambas partes: el casero dispone de más garantías de que el inquilino pagará mensualmente, al disponer de una visión en tres dimensiones

de los potenciales inquilinos. Aquellos inquilinos que puedan acreditar su reputación podrán acceder a una vivienda aunque no dispongan de una puntuación de crédito (*credit score*). De este modo, la reputación puede derivar en una estrategia de inclusión o de bonificación de precios en función de los niveles de confianza.

Otro punto fuerte es que disponer de una fórmula para determinar si confiar en los usuarios a partir de una verificación simple permite abaratar costes y, por tanto, ganar en flexibilidad y ajuste. Abre la puerta a vender seguros más concretos, flexibles y ajustados, y elimina las fricciones que puede suponer proporcionar toda la información exigida o los costes de gestión que ello supone.

⁶ El término proviene de *financial technologies* y hace referencia a las *start-ups* que responden a los nuevos retos del sector financiero utilizando su capacidad tecnológica, combinada con modelos innovadores.

⁷ En este caso, proviene de *insurance technologies*. Es la aplicación de nuevas tecnologías y modelos al sector asegurador, liderada por *start-ups*.

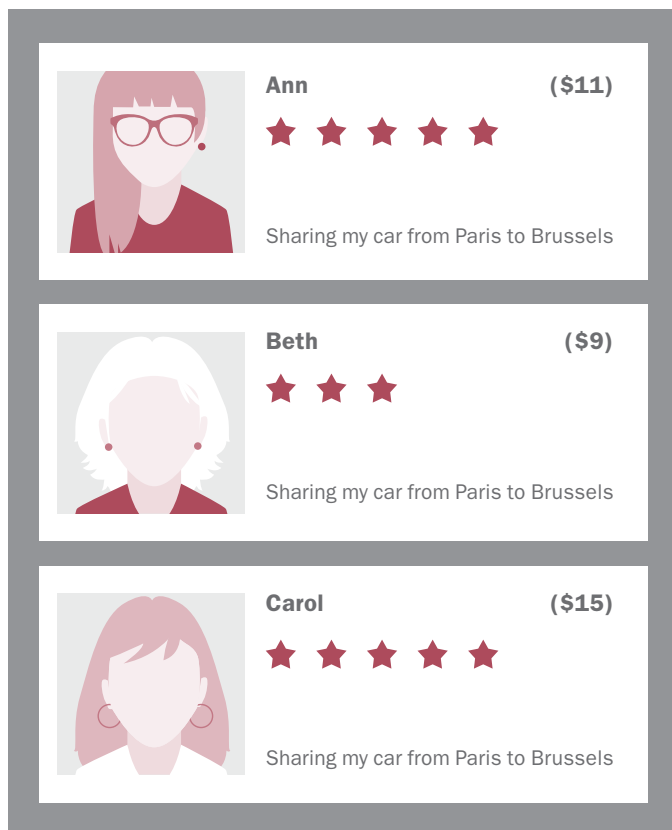
La reputación *online*

Traity ha dedicado numerosos esfuerzos a establecer algunos principios sobre qué es y qué no es la confianza, eso es, a la medición, así como a aclarar las similitudes y las diferencias entre confianza y reputación. En este apartado, se exponen las bases de la reputación *online* tal como la entienden.

En primer lugar, ven la **reputación como una derivada de la confianza y la miden en función de la elasticidad de la demanda**. Concluyen que no se puede medir la reputación directamente, pero encuentran una forma de valorar la reputación con respecto al precio que están dispuestos a pagar por la reputación adicional. Ello les permite dar respuesta a la parte objetiva de la medición, aunque después está el criterio subjetivo que pone valor monetario a esa reputación.

El ejemplo que se suele utilizar en las presentaciones se parece al de una *app* de una plataforma de trayectos compartidos. Imaginemos que queremos ir de París a Bruselas y tenemos tres opciones a elegir. La información que tenemos de cada una es el precio y la valoración de otros usuarios en forma de estrellas (v. figura 2). La opción predilecta es Ann porque tiene 5 estrellas, tantas como Carol, pero vale 4 dólares menos⁸. La reputación adicional de Ann con respecto a Beth le permite incrementar el precio en 2€ (1€ por estrella, aproximadamente).

Figura 2: Ejemplo de la elasticidad de la demanda para cuantificar la reputación



A partir de aquí, hay tres conceptos básicos en su definición de reputación:

1. Es una **propiedad dinámica**, que se gana o se pierde en función de los resultados del comportamiento al interactuar con los demás.
2. La reputación **no es una moneda**, principalmente por dos motivos:
 - a. No se gasta al usarla, sino que más bien se pone en riesgo. Es lo que denominan un *“risk premium”* (Juan, cofundador y CEO): por ejemplo una anfitriona de Airbnb que acoge a alguien, está poniendo su casa en riesgo por un período determinado de tiempo. Al final de la transacción la casera puede transferir su reputación al huésped si todo ha ido bien.
 - b. No tiene un cupo limitado, sino que “todo el mundo puede tener 5 estrellas si las merece” (Carlos, científico de datos).
3. La reputación **es un activo** que podemos habilitar para conseguir acceso a servicios que de otra forma serían inaccesibles sin esa credencial, como pueden ser conseguir un trabajo, acceso a crédito o una vivienda.

Además en Traity consideran que la reputación es propiedad de la persona, aunque suponga una especie de garantía colectiva. Pero recae en el individuo el derecho a borrarla u olvidarla (en términos de Juan, valoran el *“right to delete and the right to forget”*).

⁸ Ejemplo extraído de la presentación de Juan en la conferencia Crowdsourcing Week Global 2015: <http://crowdsourcingweek.com/csw-global-2015/agenda>

Las medallas de la reputación

El modelo de reputación de Traity se corresponde con un *ranking* representado con medallas⁹. Cualquier persona puede generar un perfil en Traity, parecido al de una red social, y va añadiendo la información que considera necesaria. Para empezar, se solicita información personal, como el nombre, el teléfono, el DNI o pasaporte y el e-mail para verificar la identidad. A partir de ahí, se ofrece la opción de dar permisos para recopilar información de la huella digital, agregando información de las redes sociales, el apoyo, la reputación y las valoraciones de las plataformas colaborativas (si procede) y se aplican distintos tipos de análisis (por ejemplo, análisis de redes o análisis semánticos)¹⁰.

De ahí, se obtiene una puntuación global que sitúa a la persona en unos baremos. La escala es oro, plata, bronce o semilla. Tras mucho debate interno, se acordaron las medallas como forma sintética de interpretar la reputación, porque la hacen más intuitiva y comunicable. Además, es un indicador dinámico, que se puede revisar cada vez que el usuario autoriza una actualización.

Lara (responsable de contenidos) explica que “normalmente, las medallas más bajas son debidas a la falta de información y no tanto a la mala reputación”. Se dan distintos avisos para solicitar que el usuario añada más información con el fin de incrementar su reputación. Navegando por su página web, se percibe claramente esa voluntad de acompañamiento, lanzando mensajes que incentivan la transparencia para aumentar la confiabilidad (v. figura 4).

En Traity, son partidarios de emplear un diseño que garantice el equilibrio con la transparencia y la honestidad para generar confianza. Todo ello se acompaña de estímulos que favorecen los buenos comportamientos. Se da valor a la dimensión colectiva a través de los conceptos de grupo o red, y no tanto mediante individuos concretos. La presión grupal que se ejerce a través de la reputación hace que las redes sean espacios adecuados para crear sociedades más confiables, lo cual mitiga las barreras y los temores de relacionarse con extraños.

Figura 3: Representación de las medallas de Traity

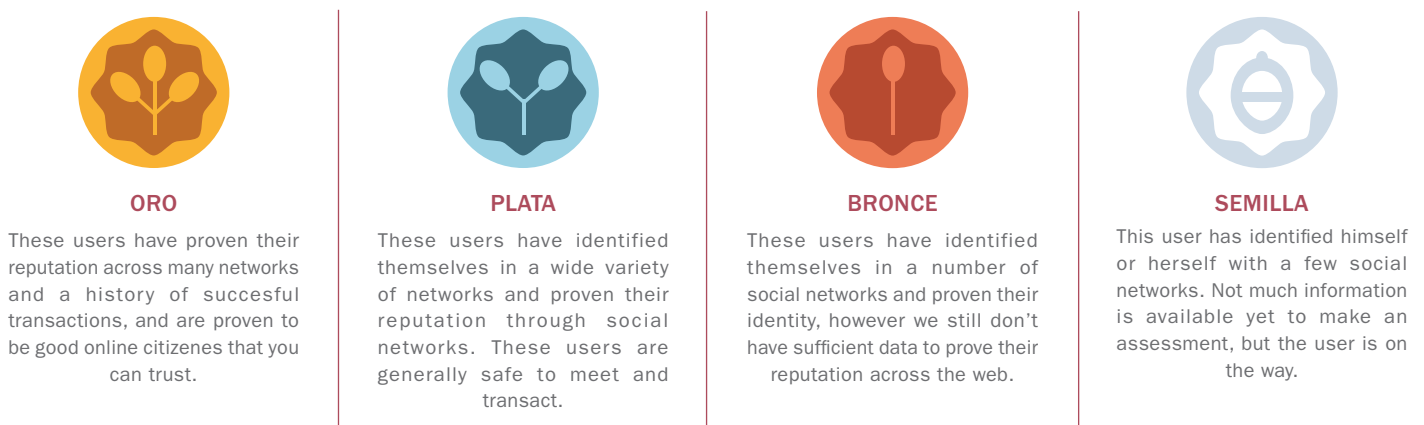


Figura 4: Mensaje que incentiva la transparencia y la aportación de más información

A few steps to increase your online reputation
Be transparent and get endorsed to build a stronger profile

	<p>Verify your identity by connecting more accounts</p> <p>Connecting 10 accounts wil increase your transparency and help you gain more badges.</p>	4/10
	<p>Verify your phone email and passport</p> <p>They are great ways to connect your online and offline identity and prove who you are, in a secure and private manner.</p>	0/3
	<p>Take the personality test</p> <p>Showing your personality to other people makes you more transparent and trustworthy.</p>	0/1

[Check my reputation level](#)

⁹ Se optó por este sistema después de muchas pruebas de medición, trabajando con porcentajes y posteriormente con escalas y estrellas (Borja).

¹⁰ El análisis semántico es más complejo porque, además de tratar con información poco estructurada, también hay patrones culturales en los tipos de comentarios. Se descubrió, por ejemplo, que en los Estados Unidos calificar a alguien como *nice guest* (“huésped agradable”) implica que algo no ha ido bien –a pesar del sentido positivo de la frase–, mientras que *wonderful guest* (“huésped maravilloso”) se utiliza normalmente cuando la experiencia es positiva, sin que se refiera necesariamente a casos extraordinarios.

La confianza de los usuarios hacia Traity

El primer puente de confianza que debe establecer Traity es con sus usuarios. Para ello, señalan que “hay que ser pulcros, hacer las cosas bien y en sintonía con lo que es importante” (José, cofundador y *chief technology officer*). Se imponen estar a la vanguardia de las cuestiones técnicas, pero también de los debates éticos.

El respeto por la privacidad les lleva a gestionar con esmero la información personal de sus usuarios: no la ceden a terceros ni la monetizan de ninguna forma. “Procuramos aplicar prácticas no intrusivas y que no afecten la privacidad de los usuarios” (Borja, cofundador y *chief data officer*). Así lo explicitan claramente en su política de privacidad: “Con Traity, tú eres siempre el único que utiliza tus datos proactivamente en beneficio tuyo. Al igual que muestras tu carné de biblioteca al bibliotecario cuando quieres un libro, serás solo tú quien muestre tu puntuación de confianza únicamente a las personas que necesiten verla cuando tú quieras acceder a un servicio.” (Fragmento extraído de su página web)¹¹.

Por otro lado, trabajan para restituir la soberanía a los usuarios, entendiendo que los datos no pertenecen a la empresa sino a cada persona. Quieren que los usuarios den un paso adelante y se empoderen de sus datos: “Alguna vez ha pasado que la gente no ha entendido lo que decíamos. Pero en Traity todo se hace de manera proactiva. Es decir, si tu conectas tu Airbnb, lo haces tú de forma proactiva. Nosotros descargamos y analizamos los datos: no vamos a escanear Airbnb para almacenar datos. Y, si quieres borrar esos datos, nos lo notificas y los borramos. No los utilizamos para marketing ni para nada, salvo que el usuario dé permiso para conectarlos con sus *marketplaces*. Lo que iría a la tercera empresa con la que quiere conectar sería el *score* global; no recibiría las *reviews* ni nada.” (Carlos, científico de datos)

Explican que construir la propia marca también es especialmente complejo, porque los usuarios no se han planteado necesariamente la reputación en esos términos y porque el concepto que presentan es novedoso todavía. Lara es la persona que está más cerca de los usuarios y detecta que “hay que hacer mucha pedagogía, mucha educación. Al principio, nadie nos entendía; ahora progresivamente se oye hablar más del tema de la reputación o la privacidad”. Por otro lado, la visibilidad es importante; Juan explica que, en el momento en que “apareces en los medios, también es más fácil que se fíen de ti”.

Los datos que guardan están encriptados y no se comparten con terceros: “Todo se escribe en *blockchain* como huella (*fingerprint*). Es una forma de decirle al usuario que puede llevarse su huella. Y esto tiene que ser auditable” (CTO). Entienden que el usuario, en un momento dado, puede querer llevarse la información. Consideran que un libro de registro como *blockchain* es un entorno seguro e inmutable y que, a la larga, puede convertirse en un lugar común.

Con todo, la opinión de los usuarios al respecto es altamente positiva. Valoran especialmente la preocupación por la privacidad, y no tanto la autonomía. Siendo un proyecto muy nuevo, hay una fase inicial de generación de confianza que pasa por comprender el proyecto y sus condiciones de uso. De entrada, puede resultar complejo pero, una vez se comprende, se establece un vínculo de confianza muy fuerte con Traity y no se cuestiona la credibilidad de la marca o los usos potenciales de sus datos.

¹¹“With Traity you are always the one using your data proactively for the benefits you want. Just like you show your library card to the librarian when you want a book, it should be you who shows your trust score only to the people who need to see it when you need to get access to a service” Este es uno de los elementos que ponen en valor en la pestaña de su misión: <https://traity.com/our-mission>

Impacto y grado de transformación

En la actualidad, trabajan en Traity doce personas. El equipo de desarrollo se halla en España, pero también están presentes en los Estados Unidos, Hungría y el Reino Unido, y pronto empezarán a implantar un producto en Australia. Se organizan en tres departamentos:

- El de producto, con los tres desarrolladores.
- La parte de negocio o de “*go-to-market*”, con otras tres personas encargadas del desarrollo del negocio (*business development*), es decir, de las colaboraciones y alianzas con empresas de distintos tipos, que cuentan además con un par de perfiles de comunicación. En este espacio, también llevan a cabo investigaciones y estudios de mercado.
- Por último, los *labs*, donde un par de personas se dedican a gestionar los datos y a desarrollar la innovación en materia de reputación *online*.

El impacto que consiguieron en la primera fase, tras lanzar el cálculo de reputación, fue notorio. Aun sin aplicarlo a ningún servicio o producto, obtuvieron cuatro millones y medio de usuarios. Atribuyen este éxito, en parte, a la curiosidad por ver los resultados (Lara, responsable de contenidos). Aunque el perfil de Traity es virtual y, por tanto, global, la mayoría de sus usuarios se encuentran en España (Juan, cofundador y CEO).

El proyecto parte de la idea de que la reputación es un activo y que la reputación digital se utilizará cada vez más como forma alternativa de valorar la confiabilidad de una persona. Se centra en las puntuaciones de riesgo relacionadas con trayectorias profesionales tradicionales (aportando pruebas de solvencia económica, como las nóminas). Se da mucha importancia al hecho de que el mundo laboral se está transformando progresivamente y que el volumen de personas que tendrán un único empleador y un sueldo estable será cada vez más reducido¹².

Los usuarios a que se orientan son trabajadores autónomos que no disponen de una nómina, inmigrantes y expatriados que llegan a un país y no tienen ningún historial de crédito, y también estudiantes. Como explica Juan, ello es especialmente útil para quienes tienen identidad social pero carecen de un rastro financiero que les avale. Pone siempre el ejemplo de la India, donde solo 200 millones de personas poseen una identidad financiera o crediticia, aunque 600 millones disponen de una cuenta en una red social. Así pues, 400 millones de personas ahora están excluidas de los servicios financieros, pero sus identidades sociales podrían ser un pasaporte para acceder a ellos.

En cuanto al impacto social conseguido, aunque todavía les queda mucho por recorrer, toman como indicador de éxito el hecho de que, cuando “se habla de reputación *online* ya se les menciona: ya están posicionándose como estándar de reputación” (Juan, cofundador y CEO). De hecho, están presentes en la mayoría de debates y los mencionan personas referentes en el campo de la confianza, con las cuales también colaboran, como Rachel Botsman¹³ o Arun Sundararajan¹⁴. Son referentes y participan en los grandes encuentros y congresos profesionales. Así, Juan ha sido ponente en el *Skoll World Forum*, el MBA de Oxford, la *GE Global Insights Network*, *Emerge Oxford*, *IxDA*, la *OuiShare Fest*, la Universidad de Chicago, la UPM, Google, la Ernst & Young Foundation, *The Conference*, el *TechCracker* o la CSW.

En el último año, han detectado una mayor conciencia social acerca de la reputación. “Al principio, nadie entendía lo que hacíamos. Ahora estamos empezando a recibir mucho retorno del trabajo realizado” (Carlos, científico de datos). “Ello es debido, en parte, porque a la opinión pública están llegando el tema, con casos como los de Uber y Airbnb” (Lara, responsable de contenidos).

En este sentido, están haciendo una labor pedagógica muy importante entre los usuarios. Por un lado, les hacen un acompañamiento para resolver sus dudas; por el otro, están muy alineados con el diseño centrado en el usuario. Le tienen muy en cuenta en todas las fases para poder atender sus preferencias y detectar las posibles barreras ante un nuevo producto o servicio.

¹²Afirman que, en 2020, el 40 % de los empleos serán por cuenta propia, en un mercado de trabajo globalizado y completamente digitalizado (información extraída de <https://traity.com/our-mission>)

¹³Les mencionó como ejemplo en la charla que dio en el *Skoll World Forum* 2016. Se puede recuperar su intervención aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=h6D4IbnwVc&feature=youtu.be>

¹⁴Les dedica una sección en su último libro (Sundararajan, 2016).

La reputación como aval para acceder a la vivienda

Probablemente, el hito más importante en su carrera en el mundo de las InsurTech sea la prueba piloto que están desarrollando con DAS España, una compañía de seguros de protección jurídica perteneciente al grupo ERGO, cuyo accionista principal es Munich RE.

Entrevistamos a Marta como responsable de la transformación digital. Ella lidera la colaboración entre las start-ups y la compañía con el objetivo de desarrollar soluciones innovadoras en el entorno de los servicios legales y que respondan a las demandas de los clientes digitales. Contactaron con Traity en la Digital Insurance Agenda (DIA)¹⁵ de Barcelona en abril de 2016, y a partir de septiembre lanzaron la primera “prueba de concepto”¹⁶ conjunta. El punto en común entre ambos es entender la reputación como un activo. Marta tiene muy claro que la protección de datos es un escollo: “Los datos son el nuevo activo de este siglo y, en el momento en que el usuario entienda su valor y que debe protegerlos, y, al mismo tiempo, que puede decidir cuándo y cómo le interesa que sean utilizados en beneficio propio, se producirá el gran salto: empoderar al usuario.”

Uno de los retos principales de la transformación cultural de DAS es situar al cliente en el centro, evolucionar desde el diseño de un producto –enfoque tradicional del sector asegurador– hacia la construcción de la experiencia de prestación de un servicio personalizado que atienda sus necesidades reales. “Los nuevos estilos de vida requieren soluciones distintas, por ejemplo, estudiar la solvencia económica tradicional, analizar parámetros como la nómina o la antigüedad laboral, así como factores para acreditar la fiabilidad que en el nuevo contexto social resultan excluyentes debido a la heterogeneidad de los perfiles.” Los objetivos de DAS son agilizar y dar transparencia al proceso de validación de los inquilinos a través de la puntuación (*scoring*) social.

Tras varios meses de trabajo conjunto con Traity, acuerdan aplicar el proceso de *scoring* social para validar la fiabilidad del inquilino en la contratación del seguro por impago del alquiler. En España, este seguro ha permitido a los propietarios salvar la desconfianza que les genera alquilar su vivienda a un desconocido. “Analizando la solvencia económica, se intenta superar el temor del propietario a que el inquilino no atienda sus obligaciones; sin embargo, sabemos que ser solvente no siempre significa tener un buen comportamiento. Al permitir que el inquilino demuestre su fiabilidad a través de su reputación *online*, le ofrecemos la oportunidad de hacer valer más lo que vale por lo que es que por lo que tiene: su identidad digital tiene un valor y estará interesado en comportarse bien para que siga siendo así.”

Este seguro por impago va a cargo del propietario. Con el plan piloto, buscan demostrar que el uso de la reputación *online* es una herramienta de prevención de riesgos más precisa, además de valorar en positivo los buenos comportamientos en las redes y comunidades sociales, que no quedan reflejados

en la cantidad que aparece en la nómina. Con este seguro, el propietario tiene una garantía que le permite poner el alquiler directamente a disposición de su red de contactos. Marta apuesta por el avance del modelo porque, si el usuario puede acreditar una buena reputación como inquilino, tendrá una carta de presentación gracias a la cual podrá llegar a obtener más ventajas en futuros contratos de arrendamiento.

Las ventajas de este modelo van desde un acceso más flexible al mercado del alquiler de viviendas por parte de personas con edades, profesiones o estilos de vida diferentes (estudiantes, autónomos, extranjeros), hasta una identificación más precisa del riesgo, que le permite al propietario ajustar el precio del alquiler de forma individualizada.

Al cierre de esta publicación, el proyecto piloto lleva más de medio año en funcionamiento, con unos buenos índices de satisfacción de los usuarios que han utilizado este servicio. Traity, además de generar el estándar de reputación, promueve el contacto directo y frecuente con los clientes. Marta lo evalúa muy positivamente: “El *feedback* que Traity ha obtenido del usuario final es muy importante para ensayar constantemente mejoras y nuevas soluciones que superen sus expectativas.”

Este enfoque es propio de las *start-ups* del sector de las InsurTech. En las aseguradoras tradicionales, el contacto con el cliente se produce en el momento de la contratación y cuando se produce un siniestro. El cliente digital nos exige captar constantemente sus necesidades y adaptar ágilmente las soluciones que le ofrecemos. Las InsurTech han conseguido crear una nueva experiencia sobre el concepto asegurador del cual la aseguradora tradicional debe aprender. “Los fundamentos del seguro son los de siempre, pero las InsurTech, potenciando la confianza de la comunidad y la transparencia y sirviéndose de las nuevas tecnologías, consiguen emocionar y enganchar al cliente digital.”

Una colaboración beneficiosa

Para DAS, es muy importante la transformación basada en el método de ensayo y error: “El *learning by doing* a nivel de sector nos va muy bien.” Uno de los objetivos que se han marcado a medio plazo es cambiar la forma de hacer las cosas. Marta explica que, en lugar de intentar cambiarlas desde dentro de la compañía, el formato de colaboración con *start-ups* es mucho más ágil. “Es una forma de externalizar el campo de pruebas.” Les aporta aprendizaje y cercanía con el cliente, buscando siempre el equilibrio entre el coste y el beneficio, e introducir innovaciones en determinadas partes del proceso.

Por otro lado, a Traity le resulta útil para demostrar que su propuesta sirve, y esta alianza le permite contar con usuarios y con entornos reales para desarrollar y testar el plan piloto. El objetivo es poder confirmar que la reputación *online* es una alternativa viable y posible, y que efectivamente abre la puerta a nuevas oportunidades.

¹⁵Para consultar la web de la conferencia, véase: <http://www.diabarcelona.com/es>

¹⁶Se refiere al término *proof of concept*, referido a las pruebas piloto en el ámbito tecnológico.

“Ellos [Traity] son nativos digitales; tenemos que ir hacia estos mundos híbridos. El sector de los seguros tiene una regulación muy estricta que, por otro lado, nos ha dado solvencia.” Valoran que el carácter híbrido de las InsurTech proporciona más rapidez y más flexibilidad. “El *matching* es muy enriquecedor; la alianza de ambos mundos facilita la búsqueda de soluciones, porque cada uno aporta lo que mejor sabe hacer” (Marta). “A nosotros nos interesa la aplicación real. Y, desde DAS, nos ofrecen a las *start-ups* las pruebas de concepto” (Juan, cofundador y CEO).

Cambio de enfoque

Este plan piloto, además de validar la solvencia, les sirve como medida de prevención: “En el momento en que estás identificando a estas personas, incentivas que se comporten mejor. Estas personas se comprometen con su reputación: deben demostrar su confiabilidad y mantener su reputación.”

En realidad, esto es revolucionario, porque les permite pasar de un concepto de seguro reactivo a un seguro preventivo. Al mismo tiempo, Marta valora que mantener la cotización alta del activo empodera al individuo, que pasa “de ir siempre con el escudo a ir con una capa de Superman”. “Le damos poderes para que pueda anticipar o evitar el conflictos. De esta forma, se enfatiza o se da protagonismo a quien se comporta bien.” En definitiva, se refuerza positivamente la confiabilidad, en lugar de buscar al “malo”, al infractor o al fraudulento.

Desde Traity, además de promover un cambio de enfoque, también buscan reducir costes: “Si las aseguradoras pudieran confiar en sus clientes, no los tratarían como criminales en el momento de un siniestro (qué ocurrió, cómo ocurrió; mandar un perito...) cuando, además, hemos estado pagando por adelantado. El 30% de los costes son de atención al cliente. Así que, si los eliminamos, el coste se podría reducir muchísimo.”

Limitaciones encontradas

Mencionan, de momento, dos barreras importantes. Para la aseguradora tradicional, las limitaciones en la regulación del sector, que pueden provocar una cierta lentitud. Desde el punto de vista de Traity, la mayor reticencia para los caseros es la preocupación por la gran cantidad de información personal que se solicita a los inquilinos. “No están acostumbrados a ello, porque esto no existe. Pero aquellos inquilinos que ven que, gracias a la reputación, pueden acceder a la vivienda que quieren no tienen problemas con ello.”



Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

Hasta el momento, Traity está básicamente financiada por inversores y por capital riesgo. Inicialmente, tuvieron una inversión de tipo *seed* y, en 2014, consiguieron 4,7 millones de dólares en una ronda de serie A. Esta inversión fue liderada por Active Venture Partners. Christopher Pommering, su fundador, afirmaba que “Traity está fijando el estándar de reputación en todo el mundo y nos motiva mucho apoyar al equipo en su misión inspiradora. Creemos que existe una demanda creciente de transacciones *online* más precisas y seguras entre personas y que el innovador y disruptivo pasaporte de reputación de Traity será muy valioso para su comunidad y para toda la economía colaborativa¹⁷.”

Lisa Gansky, una voz pionera y reconocida en el campo de la economía colaborativa, también invirtió en la ronda de financiación. Tiene muchas expectativas en el modelo de creación de confianza que ha generado Traity por su capacidad de desbloquear el potencial de la reputación *online* como pasaporte, y hace especial hincapié en los efectos de empoderamiento que conlleva: “Nos hallamos inmersos en un cambio fundamental de nuestra economía global. De una economía basada en la propiedad y la deuda, a otra en que el acceso a los bienes, a los servicios y al talento supera la propiedad. En este mundo hiperconectado, la moneda del reino es la reputación. Traity ha creado una plataforma para todos nosotros para seguir, gestionar, tramitar y proteger nuestra reputación cada vez más pública e intrínsecamente valiosa¹⁸.”

Hoy por hoy, están trabajando en nuevos formatos de modelos de negocio. Uno de los próximos lanzamientos será la venta de servicios financieros en forma de microseguros (por ejemplo, cobrando a un precio muy asequible la prima del seguro). Los microseguros serán formas específicas, concretas y flexibles de seguros, para usos limitados en el tiempo. Así, los costes de las primas serán también más reducidos. Por ello, sostienen que el futuro de los microseguros pasa por formatos flexibles, más accesibles y, a la vez, más ajustados a la demanda.

Algo que no forma ni formará parte de su modelo de negocio es la venta de datos (personales o no) de los usuarios, a pesar de que se lo han propuesto varias veces. Carlos sostiene que este es uno de los criterios esenciales que quieren preservar.

¹⁷“Traity is setting the worldwide reputation standard and we are very excited to support the team on their inspiring mission. It is our belief that there is an increasing demand for accurate and safe online transactions between people and that Traity’s disruptive and ground-breaking reputation passport will be of great value for its community and the whole collaborative economy.” Declaraciones obtenidas de la nota de prensa de Active VP. Se puede recuperar el texto completo aquí: <http://active-vp.com/traity-secures-4-7m-investment-from-top-international-investors-led-by-active-venture-partners>

¹⁸“We are in the midst of a fundamental shift in our global economy. From one based on ownership and debt to one where access to goods, services & talent trumps ownership. In this hyper-connected world, the coin of the realm is reputation. Traity has created a platform for all of us to track, manage, transact and protect our increasingly public and inherently valuable reputation.”

Tipo de innovación

Traity es un ejemplo claro de innovación abierta y apuesta por la transparencia: “Creemos que, estratégicamente, nos ayuda a diferenciarnos y a aumentar nuestra credibilidad. Y asumimos el riesgo de que alguien nos copie” (Juan, cofundador y CEO). Traity trabaja activamente con universidades, empresas y otros organismos, y ofrece sus avances, sus debates y sus resultados de forma abierta a través del blog¹⁹.

Lo que distingue a Traity es que promueve una idea de negocio y de sociedad que se basa en la confianza, en lugar de la desconfianza. Por ello, trabaja la reputación en positivo, para incentivar las conductas más deseables, en lugar de actuar en función del riesgo. Están convencidos de su planteamiento y no solo certifican si alguien es confiable o no, sino que lo garantizan con un aval económico. De esta forma, toman parte del riesgo y activan la forma más directa de confianza. Hay otros elementos que los diferencian de otros agregadores de reputación *online*. Gran parte de la creación de la marca gira alrededor de cómo hacen las cosas”, y no solo de qué hacen. A continuación, se señalan los cinco ejes más destacados:

El usuario, siempre en el centro. Parten de un enfoque centrado en el usuario (*user-centered design*). Situar a los usuarios en el centro significa tenerles en cuenta y requiere una comunicación frecuente, lo cual permite detectar sus necesidades y afinar los productos con criterio. Dedicar una parte importante de su proyecto a diseñar, probar y validar las novedades con ellos y para ellos: “Primero, hacemos entrevistas etnográficas con posibles usuarios para conocer en qué podemos ayudarles; a continuación, pensamos en un producto que sea útil, deseable y usable para ellos, y solo en último lugar nos planteamos si ese producto es viable o factible para Traity como modelo de negocio. Así han nacido muchos de nuestros productos.” (Carlos, científico de datos)

La información se almacena encriptada y en blockchain. Utilizan *blockchain* para generar una huella (*fingerprint*) de la reputación de las personas con el fin de certificar que, en un momento determinado, una persona X ha obtenido una reputación Y. Lo que almacenan en *blockchain* es la identificación de la persona y la medalla asignada. Optan por *blockchain* por ser la forma más neutral y menos centralizada que existe actualmente. Además, consideran que con estas medidas los datos ganan en seguridad y la información tiene mayor validez: “Como esta información es inmutable, se incrementa la transparencia, puesto que no ha podido intervenir un tercero para hacer cambios (Carlos, científico de datos).

Los datos pertenecen a los usuarios. De acuerdo con su visión del empoderamiento, consideran que es el individuo quien proporciona los datos y Traity le devuelve una información nueva, que es el nivel de reputación. La reputación *online* es

propiedad de los usuarios y no de Traity: “Nos parece injusto que no pueda utilizar su reputación en Airbnb para trasladarla a BlaBlaCar, por ejemplo. Nuestro mensaje es inconsistente si al final somos nosotros quienes retenemos estos datos.” Igualmente, entienden que el usuario puede querer llevar su reputación online a otra plataforma en cualquier momento: “Si el usuario quiere prescindir de nosotros, tiene los datos ahí listos por si los quiere recuperar y llevárselos a otra plataforma. Sabemos que no todo el mundo va a poder aprovecharse de esta tecnología, pero si queremos ser coherentes con nuestra filosofía, es importante tenerlos ahí [en *blockchain*].” Esto sitúa a Traity como intermediaria, pero sin que los usuarios dependan necesariamente de ella.

El respeto a la privacidad. Son conscientes de que procesan y agregan información personal que puede ser altamente sensible; por tanto, todo está pensado para respetar la privacidad al máximo. Por ejemplo, “no guardan las valoraciones en sí, sino un *hash* (un identificador asociado al contenido), porque acabas dependiendo de un servidor donde se guarda todo eso, que puede ser tu Dropbox” (Borja, cofundador y *chief data officer*).

El empoderamiento del usuarios. Devuelven al usuario el control sobre su propia información, principalmente a través de dos formas. Por un lado, solicitando siempre su consentimiento ante cualquier acción: “Es importante que el usuario siempre sepa por qué se le piden los datos que se le piden. Qué se hace, por qué y cómo.” (Juan, cofundador y CEO). Y, por otro, apoyan que sea el propio usuario quien decida qué hacer con sus datos e incluso qué información mostrar y cuál no. Trabajan mucho para educar acerca de la reputación *online* en positivo y como activo habilitador, con el fin de minimizar los efectos no deseados. “Procuramos que, si tú no la quieres mostrar, muestres menos información, aunque no podrás tener una reputación tan buena. Se evita así que esta decisión sea arbitraria, algo que cae sobre ti y que no puedes gestionar.” (José, cofundador y *chief technology officer*).

La combinación de estos cinco ejes demuestra la sensibilidad personal y el fruto de las colaboraciones en el desarrollo ético del proyecto. Como ya se ha dicho, la investigación y la mejora de los productos son también señas de identidad de Traity. En este momento, están desarrollando dos conceptos nuevos: “*Rate the rater*” y “*The Network of Trust*”.

¹⁹<https://blog.traity.com>

Rate the rater

Su objetivo es ponderar las puntuaciones de los diferentes usuarios porque han detectado que la dimensión subjetiva de la reputación es muy importante. A pesar de que se utilizan unos sistemas homogéneos de puntuación, cada usuario valora de forma distinta incluso los mismos elementos a puntuar. Por ello, están desarrollando una forma de identificar qué patrones siguen los usuarios a la hora de asignar valoraciones y, a partir de ahí, aplicar un factor de ponderación que permita comparar con más precisión distintas puntuaciones. Pongamos por ejemplo que un usuario tiende a puntuar muy alto y casi siempre pone 5 estrellas. El día que valore a un usuario o su servicio con un 3, ello indica comparativamente que la experiencia ha sido muy negativa. Puede ocurrir lo mismo a la inversa: alguien que siempre utilice valores medios, el día que evalúe con 5 estrellas será porque realmente la experiencia ha sido muy satisfactoria.

The Network of Trust

El segundo concepto consiste en una fórmula para estimar la red de confianza cuando un usuario no dispone de una huella digital suficientemente rica. Uno de los retos más importantes que abordan es cómo traducir la reputación *offline* a reputación online cuando la huella digital es pobre o inexistente. “Si falta información, no nos la podemos inventar. Igual no has participado en *market places* pero sí puedes pedir opiniones a tus amigos. Por ejemplo, si mi madre no tiene reputación pero quiere tener un perfil de Traity, yo puedo marcar que confío en ella, siguiendo la lógica de PageRank.”²⁰ (Juan, cofundador y CEO)

Las fuentes de inspiración que utilizan para estimar la reputación a partir de las redes de confianza y las interacciones son múltiples. Toman como referente el banco de microcréditos de Mohammed Yunus²¹, pero también “algunos autores que han intentado deducir la personalidad o la reputación a partir del análisis de las redes sociales”. En este sentido, se han inspirado en el trabajo de Michal Kosinski²²; han colaborado con Arun Sundararajan en el desarrollo de este concepto, y también han aprendido del “*design for trust*” de Airbnb o del poder de la empatía y la conexión emocional de RelayRides (Carlos, científico de datos). En junio de 2015, patentaron el concepto de “The Network of Trust” (“la red de confianza”)²³. La idea básica parte del concepto de *clicks*: “Si yo soy oro y hago clic en ti, probablemente llegarás a ser oro. Pero si mañana vas a un apartamento de Airbnb y lo destrozás, bajará tu *rating*, pero también el mío” (Carlos, científico de datos).

Al final, el perfil de Traity es como una red social donde tejer esta red de confianza, indicando en qué usuarios se confía realmente, en lugar de seguir a otros usuarios o conectarse con ellos: “Cuando confías en alguien, le pasas algo de reputación a esa persona, de forma que se habilita a gente que previamente acaso no estaba en este grafo (estructura de relaciones). Si las personas en quienes confías se comportan negativamente, ello también afecta tu reputación, de modo que solo puedes clicar tu confianza en aquellos en quienes confías realmente. Tienes poco que ganar, pero mucho que perder.”²⁴ A diferencia de otras redes que fomentan la aportación de nuevos usuarios, en Traity la limitan y son conscientes de los dobles usos: “No queremos especuladores; somos la única red social del mundo que desincentiva crear enlaces.” (Juan, cofundador y CEO)

²⁰Se refiere a un algoritmo que utiliza el buscador Google para medir la importancia de las páginas web.

²¹Se fijan en la idea de la presión social como mecanismo de confianza. En el Grameen Bank de Yunus, si alguien no devolvía un préstamo, se subía el interés a toda la comunidad.

²²Para más información sobre el trabajo de Kosinski: <http://www.pnas.org/content/110/15/5802.full>

²³La patente está registrada en la Agencia de Patentes y Marcas Comerciales de los Estados Unidos: <http://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO1&Sect2=HITOFF&d=PALL&p=1&u=%2Fnethtml%2FPTO%2Fsrchnum.htm&r=1&f=G&l=50&s1=9363283.PN.&OS=PN/9363283&RS=PN/9363283>

²⁴Extraído de la entrada del blog de Juan Cartagena titulada “Black Mirror on Reputation: Hit and Miss”, 1 de diciembre de 2016: <https://blog.traity.com/black-mirror-on-reputation-hit-and-miss-abe48e453f2c#.s1zc5i1jc>

Colaboración intersectorial

Por su trayectoria, Traity colabora con plataformas comerciales especialmente de economía colaborativa. Un conjunto de marcas colaboradoras utilizan su sistema de reputación para generar confianza entre los usuarios²⁵. Además, permite utilizar el pasaporte de reputación, de forma que los usuarios pueden aprovechar la reputación conseguida en una plataforma para transportarla a las demás.

Durante la segunda fase del proyecto, llegó a integrarse con algunas, por ejemplo Social Car²⁶. Pero la alianza era compleja, porque la medición de confianza es una de las características diferenciales y cada plataforma quiere desarrollar la suya. Traity solamente enviaba los datos encriptados y un resultado con la reputación global (que indicaba si la medalla era de oro, plata o bronce), junto con la decisión de Traity de avalar o no.

Para las tareas de investigación y desarrollo, están en contacto con universidades de relevancia internacional. Sobre todo, para el desarrollo de los conceptos, la discusión académica teórica y la definición de reputación, y para el desarrollo de los algoritmos al objeto de medirla bien. Colaboran con la ESMT Berlin, la NYU, la UPM y el Digital Ethnographic Research Centre de Australia. Con todos ellos, abordan la parte técnica, teniendo muy en cuenta el componente ético. No se orientan solo al producto, sino que también desarrollan producción científica y presentaciones académicas acerca de las investigaciones realizadas²⁷.

Sus colaboraciones más destacadas son en el marco de las InsurTech con grandes empresas tradicionales, líderes en el sector de los seguros. Cuentan con la colaboración de DAS (para la realización del plan piloto ya mencionado) y están a punto de lanzar un producto en Australia. Juan ha percibido que ahora es un buen momento para el sector InsurTech y las colaboraciones son más probables cuando es la gran empresa quien da el primer paso y ve la necesidad: “Para colaborar con una empresa grande, es importante que esta empresa ya tenga la idea de hacerlo. Ninguna de las alianzas ha prosperado cuando hemos sido proactivos. Traity aporta el “cómo” [el *know-how*] desde hace tres años, pero esto está en la agenda de todo el mundo ahora” (Juan, cofundador y CEO).

En el sector público, no tienen ningún colaborador de momento, pero quizá lo consiguen más a largo plazo: “El sector público es otro tema, aunque pronto van a necesitar una medida fiable de identificación, igual que hoy existen los DNI.” (Juan, cofundador y CEO)

Escalabilidad y replicabilidad

El proyecto es escalable a otros países y sectores, donde se requiere verificar la identidad y un “historial” de reputación o confiabilidad. En concreto, la medalla de la reputación *online* puede utilizarse siempre que sea un sello reconocido por todas las partes implicadas, o fiable. La estrategia de Traity consiste en dedicarse primero a aquellos problemas que afectan a más gente (como el acceso a la vivienda) y, a partir de ahí, convertirse en un estándar para cualquier contexto. Una de sus ambiciones es llegar a ser la pasarela de todos los servicios financieros para dar acceso a diferentes servicios.

Aunque pueda parecer que los mecanismos básicos de la confianza son universales, los elementos culturales son un desafío para la escalabilidad. Por ello, es necesario adaptar la fórmula para que sea comparable y adecuada. En este sentido, dedican muchos esfuerzos a la investigación, precisamente para ajustar bien los desarrollos teniendo en cuenta las condiciones de los contextos de implantación, presentes y futuros. Dentro del sector de las InsurTech, por ejemplo, los problemas para replicar el seguro por impago en otros países son de tipo regulatorio. Cada país establece unas condiciones específicas para proveer un servicio financiero y requiere una cierta estructura, como por ejemplo disponer de una entidad en el país, de personal afincado o de cobertura legal, entre otros aspectos. Todo ello, sumado a la concepción cultural de la confianza, va a condicionar el producto desde su diseño hasta su implementación.

Hoy por hoy, Traity se siente todavía una compañía joven y pequeña. Le han ofrecido la posibilidad de crear mecanismos de reputación de empresas o de reputación profesional fuera del entorno digital (por ejemplo, médicos o abogados), pero han declinado estas propuestas. Justamente porque entienden que un buen anfitrión no tiene por qué ser un buen cirujano, y viceversa, prefieren concentrarse en seguir desarrollando la reputación digital de las personas físicas.

Los próximos mercados a corto plazo son los de Australia y los Estados Unidos. Y, a medio plazo, probablemente Alemania y la India. Están intentando abrir mercado en este último país porque es un contexto donde hay mucha información social pero muy poca información financiera. Es un lugar perfecto para comprobar en qué medida es posible utilizar la información social para determinar cuán confiable es la gente, sin tener que recurrir a los perfiles financieros.

Entre las aspiraciones futuras, cabe señalar la contribución a crear sociedades en que la confiabilidad de las personas sea el punto de partida. Una vez conseguido eso, entienden que tendrá un efecto transformador para la industria, porque supondrá un cambio de enfoque. Ya no se partirá de la desconfianza y las

²⁵Entre las marcas colaboradoras, destacan Myhostpality.com, Beetripper.com, areaVan.com, es.letmespace.com, Trampolinn.com, Swapsee.com, truecalia.com, my.trip4real.com, homefans.net, PiggyBee.com, Bydays.com y Room4exchange.com.

²⁶Social Car es una plataforma colaborativa de alquiler de coches entre particulares: <<https://www.socialcar.com>>. En este enlace, se puede ver cómo Social Car se integró en la app Markets, desarrollada por Traity: <http://blog.socialcar.com/post/109869017760/markets-by-traity-la-app>

²⁷Por ejemplo, una publicación junto a Matt Bothner sobre las diferencias culturales en las interacciones de la economía colaborativa (Bothner, Truong, Prada y Hererra-Yagüe, 2015).



2. PLAYGROUND

“Hoy es un medio de comunicación para mentes despiertas que habla de nuestra generación: nuestra misión es comunicar la actualidad desde una mirada creativa, moderna y sin complejos.”

(Texto de presentación en <http://www.playgroundmag.net/contacto>)

DESCRIPCIÓN	Plataforma de comunicación digital que pretende generar el cambio social contando historias de forma empática. Su lema es “Wake up” y se dirige a los <i>millennials</i> .
UBICACIÓN	Oficinas en Barcelona y Madrid. Próximamente, en Miami. De alcance global.
FUNDACIÓN	2008, España
FORMA JURÍDICA	Sociedad limitada (PlayGround Comunicación, S.L.)
IMPACTO SOCIAL	Tiene más de 11 millones de seguidores en Facebook, con un ritmo de crecimiento constante, y 86.000 seguidores en Twitter. En julio de 2016, se situó entre los 6 primeros video <i>publishers</i> de Facebook y se mantiene entre los 10 primeros.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Su fuente principal de ingresos es el PlayGround Studio, una agencia de creación de contenidos para terceros. Está en proceso de vender una parte pequeña de la empresa, pero hasta el momento no cuenta con inversores externos.
TIPO DE INNOVACIÓN	Es una plataforma de información y acción (“Like, Share & Do”), con vocación de informar y proporcionar herramientas a la comunidad para transformar su propia realidad.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	Comenzó colaborando con festivales de música y, a través de PlayGround Do, ha contado historias junto con Greenpeace y UNICEF.
REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD	Tiene alcance global. Dispone de un canal en castellano y otro en inglés, que prevé traducir a 8 idiomas más. Tiene proyectado quintuplicar la plantilla actual en el próximo año.
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	Premio a la mejor publicación <i>online</i> otorgado por <i>El País</i> (2009) Premio Notodo 2009 al mejor proyecto de Internet

PlayGround es un proyecto ambicioso, inquieto y de visión universal. Es una plataforma digital con una misión trascendental. Al entrar en la oficina de Barcelona, lo primero que encuentras a mano izquierda es una escalera en espiral que sube. Si miras al frente, hacia la pared del fondo de una sala inmensa, un póster lanza un aviso para navegantes: “The sky is the fucking limit, baby.”



Play
Ground

Los orígenes

PlayGround es fruto de la inquietud de su fundador, Isaac Marcet. Nace en 2008, el mismo año en que cae Lehman Brothers y estalla la crisis. Marcet percibe que el mundo, tal como lo hemos conocido hasta el momento, se está desdibujando y los jóvenes quedan huérfanos de futuro. La mirada que ofrecen los medios de comunicación tradicionales no le satisface y por eso decide crear un blog de música, escrito por y para jóvenes. “En un contexto de crisis, de falta de referentes, hay que buscar nuevas formas. Y PlayGround acompaña a los jóvenes en este proceso de búsqueda.” (Emilio Guerra, director del Creative Lab)

Desde un piso situado frente a la redacción de *El País*, deciden aventurarse en el periodismo musical por afinidad. Descubren circunstancialmente que la música es una vía de escape generacional. Se inspiran en Pitchfork²⁸ y se esfuerzan por ofrecer contenidos de calidad, críticas y reportajes que les sitúen como una referencia en la escena musical. Pronto consiguen colaborar con reputados festivales de música, como el Sónar, el Primavera Sound o el FIB. Desde el primer día, están convencidos de que son los propios *millennials* quienes tienen que cambiar el rumbo del mundo, una generación que definen “con los sueños rotos, que no confía ni en los políticos, ni en los gobiernos ni en los poderes en general” (Isaac Marcet, fundador y director). Su misión es hacerles despertar (de ahí el lema “*Wake up*”) y empoderarles para liderar el cambio de su propio mundo. Creen que la palanca son las “historias”, y por ello se alinean con las herramientas del *storytelling* para emocionar y movilizar: “Solo puedes hacer que las cosas se muevan a través de las historias. Las historias gobiernan el mundo. Es más, la nueva guerra fría se basa en historias a través de internet.” (Isaac Marcet, fundador y director)

PlayGround es hija de la era digital y no habría logrado alcance global si no existiera en este entorno. Para ellos, internet es una especie de campo de experimentación, un laboratorio gigante, y de ahí su nombre. Su historia de progresión y crecimiento ha pasado por distintas fases y se ha imbuido de una naturaleza experimental y creativa que les caracteriza. Su historia empieza con un blog de música, pero durante sus ocho años de vida el proyecto se ha ido renovando, y ha cambiado y virado cada vez que ha hecho falta. Empezaron 2 o 3 amigos y ahora son 100 personas. Comenzaron publicando artículos sobre música y ahora desarrollan campañas de sensibilización con UNICEF. Un breve repaso a su cronología da cuenta de su evolución.

Cronología de Playground

2008	Nace el blog de música PlayGround.
2009	Consiguen colaboraciones con festivales de música reputados, como Sónar o Primavera Sound, y experimentan con cápsulas comunicativas. Llegan a tener 10 colaboradores.
2010	Comienzan a trabajar con patrocinadores e invierten los ingresos en aumentar el personal. Crecimiento moderado.
2011	Mejoran los contenidos para las redes sociales. Ya no quieren llevar tráfico de la red a la web, sino que crean contenidos nativos directamente y se centran en Facebook ²⁹ . En mayo, eclosiona el 15M y se dan cuenta de que quieren captar el pálpito de internet (descubren que la gente está dispuesta a consumir contenidos serios y que lo profundo también interesa).
2012	Amplían la cobertura de temas y evolucionan hacia una publicación más generalista; adoptan un enfoque cultural.
2013	Amplían su enfoque: de ser un medio cultural a ofrecer un vistazo de la actualidad. Se constituye un equipo de redacción pequeño (5 personas).
2014	A principios de año, comienza a operar el departamento de negocio, que da origen a la agencia de contenidos. Empiezan a experimentar con algunos contenidos audiovisuales. Constituyen un equipo documental para trabajar con su primer cliente y partner principal. A partir de ahí, se enfrentan al reto de satisfacer a sus clientes sin sacrificar el espíritu de PlayGround.
2015	Lanzan su formato de vídeos breves y experimentan un crecimiento exponencial (especialmente, en el número de visualizaciones y de seguidores en Facebook). Descubren que se establece un diálogo con la audiencia. Ensayan algunas campañas de movilización y acción social.
2016	Crean el departamento de PlayGround Do con la intención de canalizar y vehicular las ganas de implicarse en el cambio que experimenta la audiencia sensibilizada.

²⁸Reputada revista digital de música, referente en los descubrimientos musicales, nacida en Chicago a mediados de los años noventa (más información en <http://pitchfork.com>). Se inspiran en el tono y especialmente en cómo conectar con una generación que se refugia en la música.

²⁹La primera inflexión llega cuando se dan cuenta de que la web ha muerto y que el futuro son las redes sociales. Su idea es crear contenido nativo en las redes para cada plataforma. Apuestan por Facebook, porque es asequible y es la red con más usuarios (1.180 millones de personas se conectan diariamente, según datos de septiembre de 2016). Vid. nota de prensa de Facebook para los inversores: https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2016/Q3/3.-Facebook-Reports-Third-Quarter-2016-Results.pdf

Quiénes son

PlayGround es la historia de un proyecto que confía en la visión y la misión de Isaac, su fundador principal. Tal como él mismo explica, “esto es una empresa familiar, básicamente es *family & friends*” (Isaac Marcet, fundador y director). Actualmente, son unas 100 personas y prevén crecer exponencialmente en un año. Más del 90% de los trabajadores están en la sede de Barcelona; hay 6 personas del equipo de negocio en Madrid, y próximamente tendrán oficinas en Miami.

El equipo es joven, con una media de 27 años de edad, y está integrado por unos perfiles profesionales muy concretos: personas sensibles, comprometidas políticamente y alineadas con la vocación “*Wake up*” de la compañía. PlayGround es una actitud ante al mundo: “Necesitamos gente que se crea esto. No miramos los currículums. Miramos cómo observan el mundo. Son cosas que se ven hablando un ratito con cada persona.” (Isaac Marcet, fundador y director)

De qué hablan: contenidos y línea editorial

A partir de 2012, cuando dejan de ser un blog centrado en la música, se consolidan en la creación de contenidos nativos para Facebook y evolucionan hacia una publicación digital más generalista. Actualmente, disponen de seis secciones de texto: Noticias, Cultura, Deportes, Futuro, *Food* y *Fire* (humor), además de la parte de reportajes, donde publican artículos de mayor extensión y profundidad.

El equipo editorial se reúne cada mañana para seleccionar temas y coordinar a los equipos de texto y vídeo. Se procura hacer una selección variada y equilibrada, sin muros de contenidos. Pueden incluir desde arte hasta actualidad política, pasando por los futuros biónicos, el medio ambiente o los derechos humanos. Hay muchos temas que les parecen importantes y que no están en la agenda de los medios generalistas.

Debido a la propia evolución del medio y a su apertura, cada vez les llegan más temas propuestos por la audiencia. Seleccionan temas que sean “relevantes para comprender la sociedad de nuestro tiempo; nuevas formas de comprender, trabajar, querer o convivir como sociedad. No nos interesa tanto trabajar la metapolítica de qué hacen los partidos, o qué se cuece en el Parlamento, sino más bien reflexionar sobre los acontecimientos de la vida del día a día” (Antonio J. Rodríguez, director de Redacción). Un ejemplo que menciona es el de la sección *Food*, “donde se reflexiona y se ofrece actualidad sobre algo tan cotidiano como la comida y su conexión con la política, así como sobre las leyes que afectan la alimentación mundial”. El criterio es que contengan un mensaje universal.

PlayGround 13.047.301 92K

Noticias Cultura Sports Futuro Food Fire Reportajes Vídeos Market [Contacto](#) Noticias, temas...

Hoy destacamos

Actualidad
El Solecito: las madres valientes que buscan a sus hijos en la mayor narcofosa de México
 Hartas de la pasividad de su Gobierno, 150 mujeres de Veracruz han

Publicidad
NESCAFÉ AZERA

Deportes
Suerte que el fútbol es más grande que las chorradas de Ramos y Piqué
 Messi se la sacó y se la enseñó al Bernabéu y al planetá. Esa camiseta ya es histórica

Actualidad
"A los seis años ya tenía muy claro que no"

El vídeo como producto estrella

Dan mucha importancia a qué se cuenta, pero también al cómo: “Todo es relevante; la diferencia está en cómo lo contamos. Muchas veces, son enfoques laterales, poco previsibles, imbuidos de creatividad en cuanto al guion, de conceptualización de ideas, audiovisuales o de música...; ahí es donde ponemos todo nuestro corazón. Es lo que más energías nos da, pero la exigencia es brutal” (Josune Imizcoz, directora de News).

En 2015, hacen una apuesta decidida por los contenidos audiovisuales. Optan por concentrarse en Facebook, porque “en Facebook podíamos ser los primeros, mientras que en YouTube llegábamos tarde” (Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo). Era justamente el momento en que Facebook comenzó a incorporar los vídeos en los muros y promocionaba la publicación de vídeos “nativos” (vídeos que se ejecutan automáticamente sin necesidad de acceder a otra página).

El uso de estos vídeos nativos les proporcionó una serie de datos –obtenidos a través de las analíticas de Facebook Insights– con un gran nivel de detalle sobre la audiencia: no solo obtienen el recuento de visualizaciones sino que, además, se dan cuenta de que los móviles son el dispositivo de consulta por excelencia, por delante de los ordenadores. A partir de ahí, empiezan a investigar las tendencias mundiales en formatos de vídeo dentro de Facebook. Hallan una web francesa con el formato cuadrado, apto para pantallas de teléfonos. Añaden las cartelas de texto superpuesto, porque una proporción importante de esos vídeos se consumen con el dispositivo en silencio, así que una voz en off puede servir en la mayoría de casos. Son pioneros en combinar ambos aspectos y este formato, junto con los contenidos, resulta determinante para conseguir contenidos virales.

Figura 1: Captura de un ejemplo de vídeo (25 de abril de 2016)



Los vídeos eran inicialmente algo marginal; los hacían en horas muertas y con un equipo limitado. A medida que vieron el valor de esta respuesta directa, comenzaron a profesionalizarse, urdiendo una red de colaboradores externos que les proveyeran de contenidos visuales³⁰.

El “boom” del vídeo

Su salto al vídeo marca un antes y un después. Empiezan creando un vídeo al día, cuando tienen un millón de seguidores. En el primer año de vida de los vídeos nativos, multiplican por 10 el número de seguidores. A finales de 2016, ya producen entre 10 y 12 piezas diarias. Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo, afirma que “existe claramente una relación causa-efecto entre las visualizaciones de vídeo y el incremento del número de seguidores”. Y añade que para él fue un reto personal muy importante, porque provenía del mundo del documental social y, de repente, tenía que pasar de capítulos de 1 hora a vídeos de 50 segundos.

Uno de las dificultades es hallar el equilibrio idóneo entre el nivel de profundidad, la calidad de la información y la síntesis: “A veces, estamos cuatro personas enganchadas discutiendo si pones la coma aquí o allí.” (Josune Imizcoz, directora de News)

El alcance y la influencia de los vídeos les permiten alcanzar unas cifras inéditas, de millones de visitas diarias. Para mostrar algunos ejemplos, a continuación se presentan tres hitos paradigmáticos en la evolución del vídeo.

Tres hitos en la evolución del vídeo

1. El primer vídeo con gran impacto obtiene 10 millones de visualizaciones. Lo lanzan tras la muerte del león Cecil³¹.
2. En septiembre de 2015, alcanzan más de 50 millones de visualizaciones con un vídeo sobre el turismo insostenible: “La puesta de huevos de las tortugas en Costa Rica, arruinada por unos selfies”³².
3. En noviembre de 2016, el vídeo que anuncia la victoria de Donald Trump consigue 91 millones de visualizaciones en un solo día³³.

³⁰LaSegún explica Guillermo, en el montaje combinan los contenidos propios con imágenes de agencias de noticia tradicionales. Actualmente, gracias a la implicación creciente de sus seguidores, cada vez aceptan más contenidos de la propia audiencia.

³¹Publicado el 27/07/2015: <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/971433542896522>

³²Publicado el 23/09/2016: <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1001529856553557>

³³El vídeo estaba vinculado al artículo “Ganó Trump”. Se puede visualizar aquí: <http://content.jwplatform.com/previews/DryLTX5t-YQEXVm10>

Impacto social

El alcance de Playground es global: atrae a la comunidad hispanohablante de todo el mundo. Su página web registra entre 20 y 22 millones de usuarios únicos. Pero las cifras más impresionantes son las de los seguidores en Facebook (el 75% de su tráfico proviene de esta red social). Suman un total de más de 11 millones de seguidores, distribuidos entre España, América Latina y los Estados Unidos:

Tabla 2: Los diez países con más seguidores de Playground en español

PAÍS	MILLONES DE USUARIOS EN FACEBOOK	% SOBRE EL TOTAL
MÉXICO	6,0	28%
ESPAÑA	4,2	20,1%
ARGENTINA	2,5	11,8%
COLOMBIA	2,4	11,3%
CHILE	1,3	6,2%
VENEZUELA	0,9	4,2%
PERÚ	0,6	2,7%
ECUADOR	0,6	2,7%
ESTADOS UNIDOS	0,5	2,5%
COSTA RICA	0,3	1,5%
OTROS PAÍSES	1,9	9%

México es, sin duda, el centro de su audiencia, seguido por España. En concreto, México DF es la ciudad más importante del mundo hispanohablante para la plataforma. Ello lo atribuyen a la situación de la generación *millennial* mexicana, inmersa en un contexto de corrupción y de desconfianza hacia la política: “Ya pasan de ir a las urnas. Creen que, con las pequeñas acciones del día a día, la cosa cambiará” (Isaac Marcet, fundador y director). Y también a que explican historias que otros medios en español no cuentan, aunque son temas presentes en los medios anglosajones. Playground es un lugar de toma de contacto con nuevos puntos de vista que supera la brecha del idioma (Antonio J. Rodríguez, director de Redacción).

En 2016, se sitúan en el top 10 mundial de publicaciones de vídeo en Facebook, y en julio suben hasta la sexta posición³⁴.

Tabla 3: Ranking de los 10 editores de vídeo nativo más vistos en Facebook

Rank	Name	Views (MM)	VSP (MM)	WSP (%)	Genre
1	UNILAD	2,485,394	3,224	3.3%	Entertainment
2	The Lad Bible	2,395,674	4,928	0.7%	Entertainment
3	Daily	1,790,524	23,734	3.2%	Food
4	NewsThis	1,079,524	1,860	0.8%	News
5	Best Damn	908,474	3,423	3.2%	Style & Beauty
6	PlayGround	794,204	1,978	3.3%	Entertainment
7	Ain	794,073	1,336	0.7%	News
8	Nifty	703,790	38,386	0.7%	Home & DIY
9	TasteMade	690,442	4,303	0.7%	Food
10	ESC - 世界足球	645,002	350	3.3%	News

Afirman que cualquier vídeo suyo llega a 5 millones de personas al día con facilidad e impactan a 445 millones personas al mes, y sus vídeos los ven 1.000 millones de personas cada mes. “Son mensajes normales, del día a día, con audiencias masivas, gracias especialmente a Facebook.” (David Pérez, director de Digital)

Son conscientes de su influencia y, por ello intentan, combinar el frescor con el rigor, contrastando la información. Sus lectores y seguidores son *millennials*, mayoritariamente jóvenes de unos 25 años de edad, cuyo perfil coincide claramente con los miembros que componen el equipo. Y Playground se ha convertido en su ventana al mundo³⁵: “Se informan mayoritariamente a través de Playground y ya no acuden a otras fuentes. Si nos comparamos con nuestros competidores, NowThis tiene 70 vídeos al día y 2 millones de visualizaciones; nosotros, 12 al día y 1.000 millones de visualizaciones al mes.” (Isaac Marcet, fundador y director)

Otro de sus objetivos es demostrar que internet no tiene por qué ser el reino de la información fragmentada o superficial. “Los jóvenes son jóvenes; no imbéciles. No solo hay que darles memes, sino que se pueden emocionar con el cambio climático.” (Cristian Palazzi, director de Playground Do). Seguramente, tener en cuenta a los jóvenes en tanto que seres sensibles e implicados es parte del éxito. De hecho, sus niveles de satisfacción con el medio son excepcionalmente altos. Realizaron unas encuestas para conocer los grados de satisfacción y la percepción de los vídeos y, en una escala de cinco respuestas posibles, el 97 % respondieron que el contenido era muy bueno. “La empresa encargada hizo la encuesta hasta tres veces, porque estos porcentajes son inauditos. Y lo atribuimos a que somos muy coherentes, con una línea concreta.” (David Pérez, responsable de Digital)

³⁴Según datos de la empresa Tubular Labs, consultables aquí: <https://tubularlabs.com/rank/july-2016/facebook-publishers>

³⁵Un tercio de la población se informa a través de las redes sociales y esta cifra asciende al 50 % entre los menores de 35 años, según el Digital News Report (Negredo, Vara y Amoedo, 2016).

Una comunidad de agentes del cambio

“Los propios trabajadores están orgullosos de generar impacto. La sensación de logro constante es brutal. El cambio comienza por lo interno.” (David Pérez, responsable de Digital)

PlayGround reconoce y adopta la función social que siempre han tenido los medios de comunicación. Además, es consciente de que ahora es posible influir más a un coste menor gracias a las herramientas digitales. Pero ello comporta, a su vez, una responsabilidad mayor. Dentro del universo *millennial*, quieren crear una agenda, dirigir la atención hacia temas que consideran importantes y que no están presentes en los otros medios: “Sabemos que hay muchos temas que generan anestesia. Pero las nuevas generaciones tienen que enterarse de una serie de cosas que ocurren en el mundo y generar sus propias opiniones, porque es muy importante tener a la gente informada. Que luego hagan lo que quieran, pero que se informen y debatan.” (Josune Imizcoz, directora de News)

Para mantener esta responsabilidad informativa, apuestan por la creatividad como antídoto a la anestesia y para evitar caer en la dictadura de los clics: “Ahora puedes monitorizar al minuto qué funciona y qué no. Pero ¿qué haces? ¿Dejas de informar? No, buscas otra forma más creativa y más inspiradora de contarlo. Así, de repente, les interesa más, lo comparten más... Ahí las corrientes de opinión van cambiando.” (Antonio J. Rodríguez, director de Redacción)

“Tío PlayGround”

“Todo el mundo sabe qué es PlayGround; lo identifica pero no lo sabe definir. Porque es muy sutil.”

(Usuarios)

PlayGround es un ejemplo del medio de comunicación que rompe la información en un sentido único: “El plano digital, la tecnología, nos ha permitido establecer un diálogo. Si siempre había sido unidireccional, nosotros tenemos una retroalimentación constante: todos los días nos escriben privados; las estadísticas también hablan de qué vídeos les gustan más que otros... Es más atractivo, sobre todo en una época en que todo el mundo tiene un móvil y se puede convertir en periodista ocasional.” (Josune Imizcoz, directora de News)

Lo más llamativo es la proactividad y la dimensión participativa: han establecido un diálogo directo con su audiencia y a diario reciben miles de mensajes directos de apoyo, de carácter informativo o bien reacciones personales. Isaac afirma que “somos probablemente el medio actual con más *engagement* del mundo. La gente quiere interactuar con nosotros”. Lo más destacable es que gran parte de estos mensajes también incluyen peticiones de ayuda. El equipo directivo lo atribuye a una conexión emocional fuerte que genera empatía y aleja la idea de una organización fría e impersonal. “Tienen la esperanza de que, llamando a la puerta de PlayGround, probablemente su realidad se podrá transmitir. Por muy pequeño que sea el tema, si creemos que tiene un contenido universalizador lo tiramos adelante.” (Josune Imizcoz, directora de News)

Es decir, ven PlayGround como una “entidad humana (identidad y autenticidad). Y entablan una relación personal con nosotros” (Emilio Guerra, director del Creative Lab). Es una “personalización absoluta” (Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo). Lo más sorprendente es que todo esto es espontáneo, porque estratégicamente no han realizado acciones de creación de comunidades explícitas o usuales. Con su forma de proceder, con el lenguaje que utilizan y la sensibilidad que transmiten, han conseguido niveles tan altos de identificación y de apego al medio que los usuarios han personificado un medio que no dejar de ser una plataforma digital. El máximo exponente de ello es que, especialmente en Latinoamérica, los seguidores lo llaman el “Tío PlayGround”.

Los usuarios explican que no lo ven como una empresa, sino como una entidad inteligente que les pasa información. “Este matiz diferenciador que tiene PlayGround, ese “algo” muy rompedor, transgresor..., genera una identidad PlayGround. Y nos hemos encontrado con montadores que incluso ofrecen vídeos ‘tipo PlayGround’.” (David Pérez, responsable de Digital)

Isaac explica que, de momento, no tienen capacidad para dar respuesta y dinamizar todo este diálogo que se establece con la compañía, pero sí han detectado la necesidad de incorporar a la audiencia cada vez más. Paralelamente, hay un número creciente de personas concienciadas y dispuestas a ayudar.

“Llega un momento en que recibimos continuamente un mensaje por parte de nuestra audiencia que es: ‘Vale, ya he despertado. Ahora dame tú herramientas para que haga algo. No tengo trabajo, no tengo dinero, pero ¿qué puedo hacer yo con mi tiempo libre, mis ganas, mi inteligencia y mi talento para generar ese cambio?’ Ahí nos dimos cuenta de que la información ya no es suficiente. Los medios ya no son suficientes; hay muchas herramientas para generar el cambio. Vimos que el siguiente paso tenía que ser dotarnos de tecnología y de herramientas y tecnologías que nos permitan dar el salto de los bits a los átomos. Pragmatismo 100 %.” (Isaac Marcet, fundador y director)

La respuesta a esta inquietud de pasar de la información a la acción nace a mediados de 2016 y la han bautizado como “PlayGround Do”³⁶.

PlayGround Do



“Es el activismo del futuro.”

(Cristian Palazzi, director de PlayGround Do)

Es la apuesta más reciente, cuyo objetivo es pasar del *storytelling* al *storydoing*. De momento, se trata de una prueba piloto, pero pretenden que se convierta en la esencia futura de la compañía. Tras lograr un alcance masivo y convertirse en referentes en la sensibilización, se dan cuenta de la enorme responsabilidad que tienen entre manos. “Queremos pasar del *Like* y del *Share* al *Do*. ¿Puede ser esto una palanca para hacer cosas?” (Cristian Palazzi, director de PlayGround Do)

El proyecto encaja con ese diálogo entre el medio y la audiencia, y pretende facilitar el tránsito del discurso a la acción. En primavera de 2016, un par de antecedentes muestran la fuerza de PlayGround a la hora de influir, dinamizar y reforzar campañas. En ambos casos, se trata de la publicación de un artículo vinculado a un *crowdfunding* que, en poco tiempo, consigue su objetivo de recaudación:

PROBLEMATICA	CÚANDO	ACCIÓN	RESULTADO
Galgos retirados ³⁷	4 de marzo de 2016	Introducen el problema de los galgos cuando los retiran de la vida útil y asocian el vídeo a la campaña de Verkami para hacer un documental.	La mayor parte del apoyo a Verkami llega a raíz de la publicación del vídeo en PlayGround.
Estudio de grabación musical para artistas locales de Kenia ³⁸	5 de mayo de 2016	Lanzan un vídeo donde exponen que en un suburbio de Kenia quieren construir un estudio de grabación para situar la música como salida de la miseria. Lo enlazan a la campaña de Kickstarter.	Tras publicar el vídeo en 48 horas, alcanzan su objetivo: 6.000 €. Actualmente, se está construyendo el estudio, que estará terminado a inicios de 2017.

Cristian Palazzi se incorpora como responsable de PlayGround Do a mediados de 2016. A finales de año, cuenta también con un design thinker, una redactora y un montador de vídeo, y acaban siendo un equipo de 15 personas. Orgánicamente, se puede identificar con un think tank y, a medio plazo, se irá convirtiendo en una línea transversal, más allá de un departamento concreto. Durante el primer medio año de vida, cabe destacar tres hitos iniciales:

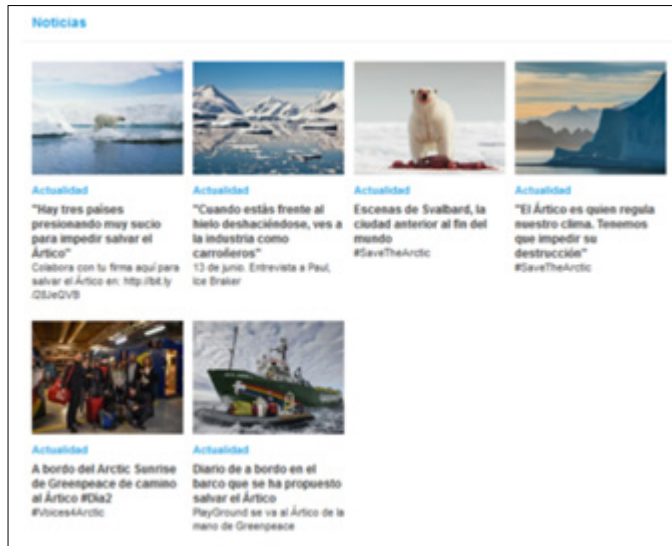
³⁶Inicialmente, se llamó PlayGround Change, pero el nombre final es PlayGround Do.

³⁷Se puede recuperar el vídeo sobre los galgos retirados aquí: <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1089343934438815>

³⁸Se puede recuperar el vídeo del *crowdfunding* para el estudio de grabación aquí: <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1138878586152016>

#SavetheArctic, junio de 2016

Quince días después del nacimiento de la rama del Do, Greenpeace les lleva al Ártico en una campaña para concienciar sobre el deshielo y el cambio climático. Durante los quince días de viaje, la recogida de firmas pasa de 7,7 a 8 millones. Es la primera vez que Playground sale de sus oficinas y empieza a cobrar sentido su implicación en el mundo real. Se realiza el valor del ejemplo que inspira a otros. Durante el viaje, generan diversos artículos y vídeos.



Tecnocensura y Peñabots. El caso de Alberto Escorcía, septiembre de 2016

En verano, llega a la redacción el caso de Alberto Escorcía, un activista mexicano que ha descubierto que el gobierno de su país ha desarrollado un ejército de *trolls* y *bots* automatizados para generar tendencias (*trending topics*) en internet³⁹. Cuando Escorcía cuenta que ha descubierto que se han utilizado *Peñabots* para intimidar a los disidentes y silenciar sus mensajes, empieza a recibir miles de amenazas de muerte a diario. Barcelona actúa como ciudad de acogida, el Ayuntamiento publica un comunicado de apoyo⁴⁰ y, mientras permanece en la ciudad, participa en el *Free Culture Forum* de 2016, organizado por Xnet⁴¹. Cuando se le termina el visado, tiene que regresar a México y Playground se propone protegerle. Inspirándose en los casos de Julian Assange y Edward Snowden –ambos salieron del anonimato para protegerse–, Playground concluye que la mejor manera de protegerle es hacer público el caso para evitar una desaparición silenciosa. Construye con él una serie de contenidos donde explica qué son y cómo funcionan esos bots y lanzan juntos una campaña de recogida de firmas en Change.org⁴².



Durante su vuelo de regreso a casa, Playground va publicando una serie de contenidos en que expone el caso de Alberto. Así, la noticia llega a 5 millones de usuarios y consigue unas 25.000 firmas de apoyo en Change.org. Al poco de su regreso, a mediados de septiembre de 2016, el Grupo Parlamentario de Movimiento Ciudadano “exhorta a la Segob y al gobierno de Ciudad de México a garantizar la seguridad y la integridad física del activista y periodista José Alberto Escorcía Gordiano”⁴³. La Cámara lo pasa a la sección de derechos humanos para ponerlo a debate. Desde Playground, no se atribuyen el mérito, pero sí creen que han contribuido de alguna forma, denunciando el caso y promoviendo la acción.

Actualmente, Alberto colabora como analista en el equipo de Playground Do y están trabajando en un contenido de detección de bots basado en la denuncia ciudadana. En paralelo, están ideando una fórmula sencilla para que los usuarios visualicen en tiempo real qué está ocurriendo en las redes.

³⁹Según los directivos de Playground, Alberto Escorcía tiene una capacidad única de leer la actividad en las redes sociales. Nos cuentan que tres días antes del 15M aterrizó en Barcelona porque tenía amigos aquí y ya veía por las redes que algo iba a pasar.

⁴⁰Vid. “Barcelona muestra su apoyo al activista mexicano amenazado Alberto Escorcía”, *La Vanguardia*, 9 de julio de 2016. <http://www.lavanguardia.com/politica/20160709/403075511555/barcelona-muestra-su-apoyo-al-activista-mexicano-amenazado-alberto-escorcia.html>

⁴¹Más información sobre el evento y su intervención: <https://2015.fcforum.net/participantes>

⁴²Más información sobre la campaña: <https://www.change.org/p/eptwitterlatam-bastadeamenazas>

⁴³Texto oficial extraído de la Gaceta Parlamentaria de 13 de septiembre de 2016. Para acceder al texto completo: <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/63/2016/sep/20160913-V.html>

Los niños soldado de Sudán del Sur, diciembre de 2016



En diciembre, PlayGround se desplaza a Sudán del Sur con UNICEF España. Visita el campo de desplazados de Bentiu con el objetivo de dar a conocer el caso de los niños soldado.

“Hasta 16.000 niños han sido forzados a batallar en una guerra que no es la suya, una guerra donde la violación es parte del botín y en que las familias viven aterrorizadas.” (Fragmento del artículo de Cristian Palazzi)⁴⁴

Además de otros contenidos en vídeo, se publica un vídeo de 360° con la intención de ofrecer una inmersión a la realidad de un colegio en un campo de refugiados, y el contenido registra más de un millón de reproducciones⁴⁵. “La idea es que el usuario pueda participar cada vez más activamente de los contenidos. Pensamos que la realidad virtual se consumirá de forma masiva dentro de muy poco” (Cristian Palazzi). Entre enero y febrero de 2017, han seguido generando más contenidos⁴⁶.

Modelo de negocio

Desde el primer día, PlayGround ha buscado ser rentable, pero sin depender editorialmente de nadie. Los primeros tiempos fueron duros, desde el punto de vista financiero, pero ahora ya se han consolidado y pueden crecer. La publicidad digital forma parte de su modelo de negocio, pero se paga a precios muy bajos, así que llega un momento en que resulta insuficiente.

En 2014, crean PlayGround Studio, una agencia de creación de contenidos para terceros. Lo que hacen es capitalizar los conocimientos que han adquirido a través de su experiencia. David Miró lleva el modelo de monetización de la empresa. Se inspira en grandes marcas como Apple o Amazon, que entiende como marcas que aportan una propuesta a la sociedad: “No solo hay que dominar el *storytelling*, sino también la difusión en las diferentes plataformas. Nosotros lo dominamos de forma natural y esto a las marcas les gusta. Somos un estudio para marcas y desarrollamos marcas para ellas. Tenemos el *know-how* en las redes sociales y ponemos al servicio de las marcas nuestros conocimientos” (David Miró, director de Negocio). Han desarrollado un modelo líquido, cambiante y muy actual desde el punto de vista empresarial.

Desde PlayGround Studio, trabajan con marcas como San Miguel, Beefeater, Inditex, la Universidad de Cambridge, BMW o Volkswagen, entre otras muchas. Y no sólo crean contenidos, sino que también hacen de puente o de traductores: “Intentamos ayudar a todas las marcas para lograr que la gente comparta sus contenidos porque quiere, de forma honesta y de forma orgánica.” En este proceso, también intentan mantener los valores de PlayGround. El mismo David Miró afirma que su aportación es siempre desde una óptica positiva y constructiva: “Intentamos que estas marcas entiendan que los valores han cambiado. Que los *millennials* tienen otra forma de ver el mundo. Es difícil, porque las marcas lo que quieren es vender, pero han de entender que antes de vender hay que seducir: han de ser más relevantes y menos invasivas.”

Por otro lado, para PlayGround también es muy importante conectar el modelo de negocio con el tipo de contenido que realizan. La autenticidad, la honestidad y la gran identificación que generan se pueden poner en riesgo si establecen alguna alianza con alguna empresa que no represente los valores que profesan. Por ello, también es importante separar la parte editorial de la parte de Studio: “Tenemos dos dimensiones: la del medio y la de la empresa. Es un diálogo conflictivo. Hemos de ser conscientes que no somos una ONG: tenemos ánimo de lucro, tenemos a unos accionistas, una infraestructura..., esto hay que monetizarlo. Necesitamos las marcas y los anunciantes. Un día estaremos poniendo a caldo una marca y al día siguiente le estaremos ayudando. Por eso, hay que separar muy bien las cosas.” (David Miró, director de Negocio)

Ello ha comportado mucho debate interno y el establecimiento de algunas líneas rojas. Por ejemplo, han decidido no colaborar

⁴⁴Se puede recuperar el artículo aquí: http://www.playgroundmag.net/do/Sudan_del_Sur-Africa-UNICEF_5_1888661116.html

⁴⁵Vid. <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1384548408251698>

⁴⁶Por ejemplo, “La vida de una familia desplazada”: <<https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1383733368333202>>, “Ojos que sólo han visto la guerra”: <https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1373120736061132> o “Niños soldado”: <<https://www.facebook.com/PlayGroundMag/videos/1429045543801984>>

con los partidos políticos puesto que apuestan por ser un medio de nuevo cuño: “Una de las líneas rojas son los partidos políticos. Los medios nuevos, a diferencia de los medios tradicionales, no tenemos que alinearnos necesariamente con un partido. Se tiene que machacar a Trump cuando hace algo mal y premiarle cuando hace algo bien.” (Isaac Marcet, fundador y director)

Guillermo, el director de Vídeo, señala que este tipo de decisiones comerciales son críticas para la confianza de la audiencia en la plataforma: “La gente tiene mucho apego a Playground y, si en algún momento hacemos algo que frustra sus expectativas, puede generar una desilusión importante. Si quieres propagar unos valores para lograr que el mundo vaya hacia una vida más sostenible y más justa y, de repente, haces algo que parece contradecir tu mensaje, ¿qué haces? Ya nos ha pasado que hemos tenido que renunciar a algún cliente, pero tampoco podemos renunciar a todos.”

Más allá del modelo de negocio, también creen que el cambio no es posible si no tienen las marcas y las empresas de su parte. Para David, han de desempeñar una labor pedagógica y constructiva para con las marcas que se acercan a ellos: “El verdadero cambio ocurrirá si nos alineamos, y siempre podremos encontrar algún punto que nos una.” (David Miró, director de Negocio)

Proceso de venta

PlayGround se está convirtiendo en un actor de referencia en el mundo de la comunicación, que conecta con el lenguaje *millennial*. Grandes nombres están llamando a la puerta para aprender de su modelo y, a la vez, les han propuesto cuantiosas ofertas sobre la mesa. A finales de 2016, deciden vender una pequeña parte de la empresa (menos del 15%). Ello les aporta liquidez para crecer mucho en el próximo año, manteniendo la independencia editorial.

Tipo de innovación

PlayGround es un medio digital que pretende concienciar presentando historias, casos, experiencias y relatos. Lo que le hace único es su capacidad de conectar, comunicar y emocionar. A partir de ahí, la innovación, la experimentación y la reinención constantes marcan el estilo de Playground. Su prioridad son los contenidos y adaptan la forma constantemente al fin. El hecho diferencial es que “utilizamos un lenguaje común, identificable y muy afín. Eso es lo que ha marcado la diferencia entre otros medios y nosotros” (David Pérez, responsable de Digital). Teniendo claro el mensaje y la audiencia, buscan el canal natural y los estímulos adecuados: “Las nuevas generaciones responden a nuevos estímulos. La cuestión es llegar a tocar esta tecla.” (Josune Imizcoz, directora de News)

Autenticidad y emoción

Una de las claves es que cuentan con un equipo joven (*millennial*), implicado y convencido de que hay que cambiar las cosas. Hablan de ellos y para ellos, tal como indican en su carta de presentación: “Es un medio de comunicación para mentes despiertas que habla de nuestra generación: nuestra misión es comunicar la actualidad desde una mirada creativa, moderna y sin complejos. Nos gusta nuestro mundo y queremos explicártelo⁴⁷.”

Parte del secreto de su éxito es la creación de contenidos que apelan directamente a la emoción y consiguen traspasar fronteras. Playground propone y defiende valores universales que resuenan directamente en la generación *millennial*. Además, ha encontrado la combinación adecuada de lenguaje audiovisual y texto para conseguir “tocar el corazón de una generación en español en todo el mundo” (Isaac Marcet, fundador y director).

En todas las entrevistas realizadas a los miembros del equipo, la honestidad y la autenticidad son el denominador común. Para ellos, la diferencia consiste en hacer las cosas desde el corazón y creer lo que hacen y lo que dicen. Sus contenidos tienen una gran implicación emocional, pero pretenden mantener el equilibrio justo, a su juicio, sin llegar al sensacionalismo. El componente emocional es uno de sus pilares en la gestión de los contenidos. “Buscamos generar una emoción. La indignación llega mucho; intentamos siempre explicar las cosas más allá de la simplificación, jugando con las sutilezas. Suscitando una emoción fuerte logramos que la gente se apresure a compartir” (Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo). Según Josune, “siempre intentamos mantener una voz propia y relevante, sin sacrificar el contenido para ganar más clics.”

La autenticidad es una forma importante de generar credibilidad y el plano emocional es la vía más directa para la movilización. Todo ello, combinado con un lenguaje de valores universales compartidos por toda una generación, le da un enorme potencial viralizador.

⁴⁷Más detalles en su página web, en la sección de contacto: <http://www.playgroundmag.net/contacto>

Estrategia digital

La estrategia digital no ha sido una apuesta ordenada hasta hace relativamente poco: a finales de 2015, se incorpora una persona como responsable de ese ámbito. Tomando como base los contenidos, la estrategia digital busca darles la máxima repercusión posible con los recursos disponibles. Para ello, utiliza analíticas web, especialmente Facebook Insights, y aprovecha la capacidad de monitorizar las reacciones en tiempo real para analizar qué cosas interesan más, cuáles se distribuyen más y cuáles generan más movimiento. El responsable insiste en que “lo más importante son los contenidos, eso es, tener algo que decir. Después, las herramientas digitales permiten optimizar ciertas cosas para ir un poco más lejos, pero lo más importante es que lo que digas aporte” (David Pérez, responsable de Digital).

Un laboratorio constante

Es una organización que está constantemente investigando qué funciona y qué no, generando nuevas ideas y descartando las que no funcionan. El cambio es una constante y la capacidad de adaptación, de cuestionarse desde dentro, conforma su carácter organizativo. “Para que una idea o un proyecto evolucionen, necesitamos un poco de choque. Hay que cuestionar las cosas y, a veces, por falta de recursos, se generaban unas dinámicas que llegaban al límite de esta construcción”, dice Antonio, que añade: “Entonces, esto muere y volvemos a construir algo nuevo.”

Todos estos virajes, este bagaje de ideas que toman vuelo o que mueren, se trasladan también a la agencia de contenidos (Studio)⁴⁸. En este sentido, parte de la evolución interna viene provocada por las colaboraciones externas, puesto que los clientes les plantean nuevos retos y nuevos límites que les hacen crecer.

Revolucionar internet con un botón

La innovación más importante que están desarrollando en estos momentos es la creación del “botón de hacer” (“Do Button”). En la línea de convertirse en algo más que una plataforma donde clicar “Me gusta” y compartir contenidos, quieren activar a su audiencia con la opción de “hacer” (“Do”). Se trata de un *widget* que servirá como punto de encuentro para aquellas personas afines a la causa, y no solo para dialogar, sino para facilitarles herramientas con el fin de que puedan organizarse y dinamizar la comunidad en tres direcciones:

- Contactar con grupos, *lobbies*, asociaciones u ONG que se solidaricen con la causa.
- Ofrecer conocimiento y generar así una bolsa de conocimientos y de expertos en la materia, e incorporar a nuevos perfiles que se sumen en la búsqueda de soluciones a una problemática concreta.
- Como tercera opción puramente creativa, facilitar al usuario la posibilidad de mezclar e interpretar a su manera los contenidos de Playground con toda libertad y de forma artística.

Esta es una apuesta fuerte para el equipo, que cree que el futuro de internet pasa por aquí y está convencido de que la red debe avanzar hacia algo más que consumir y compartir contenidos. Este proyecto nace con la vocación de trascender Playground y con la voluntad de crear la mayor base de datos de acciones del mundo, para generar una sociedad más real y reproducirla en las redes: “Lo que queremos es que termine siendo un botón en Facebook, pero también en el New York Times, o sea, en todo internet.” (Cristian Palazzi, director de Playground Do)

⁴⁸Se pueden ver algunos spots y contenidos creados para algunas marcas en la página de Facebook de Playground Studio: <https://www.facebook.com/PlayGroundStudioForBrands/?fref=t>

Colaboraciones

La proyección y la evolución de PlayGround se han nutrido, en gran parte, de toda una serie de colaboraciones. Entienden que las experiencias con patrocinadores y clientes les han brindado oportunidades para probar, aprender, equivocarse y crecer. El vínculo entre PlayGround y su público es evidente y avanzará cada vez más hacia colaboraciones más estrechas.

Como blog de música, hemos mencionado sus colaboraciones iniciales con festivales como Sónar o el Primavera Sound. Entonces colaboraron creando cápsulas para alimentar las redes sociales de esas marcas (especialmente en YouTube) y también trabajaron en un documental promovido por Primavera Sound y San Miguel. No obstante, destacan que el vínculo con San Miguel va más allá de la lógica clientelar: “San Miguel se ha convertido más en un compañero de viaje que en un cliente; existe un vínculo mutuo de confianza y de crecimiento.” (Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo)

Es interesante observar que, en el momento en que pasan a crear contenido nativo dentro de Facebook (mucho menos intrusivo que la publicidad tradicional, pues no interrumpe la experiencia del usuario), generan también un *lab* de formatos. A menudo, para ayudar a que el cliente se comunique de una forma más efectiva, hay que hacer pedagogía, explicar e introducir los nuevos códigos del marketing digital.

Gracias al posicionamiento y a la visibilidad que ha adquirido PlayGround, otros medios digitales, como BuzzFeed, y organizaciones de todo tipo se han acercado a ellos, generalmente por dos motivos: para conocer su enfoque y aprender de él, o para pedirles que les ayuden a llegar a la generación *millennial*, para la cual han sabido hallar la frecuencia adecuada.

Más recientemente, en el terreno de la acción, han realizado campañas de colaboración con Greenpeace y UNICEF, además de promover recogidas de firmas a través de Change.org o acciones de *crowdfunding* con Verkami o KickStarter. En este ámbito, también han captado la atención de organismos internacionales, como las Naciones Unidas.

Equipos de residencia

Por otro lado, pretenden tener una red cada vez más amplia de contadores de historias por todo el mundo. Son los denominados “cazadores de historias” (o *storyhunters*). Son un híbrido entre los usuarios que forman parte de la audiencia activa e implicada con el medio y una nueva figura de corresponsales que hablan en primera persona de su realidad y están conectados con ella. Es un paso más en la línea de crear contenidos auténticos, contados desde fuentes directas. Para ello, han creado los equipos de residencia, formados por personas externas que hacen una inmersión de días o semanas formándose y trabajando en las oficinas centrales. Son una especie de intercambios que les aportan perspectivas diferentes, al tiempo que se empapan de las dinámicas de la casa.

Durante la fase de entrevistas para esta publicación, coincidimos casualmente con los participantes de un programa piloto de intercambio que se realiza cada año para formar sobre “cómo contar historias” (Emilio Guerra, director del Creative Lab). En este caso, se trataba de un grupo de seis estudiantes cubanos que durante una semana estuvieron realizando un intercambio y aprendiendo en la oficina de Barcelona. Esta colaboración fue posible gracias a una colaboración entre la Universidad de Barcelona (que agilizó los trámites de las cartas de invitación para que pudieran salir del país) y una ONG de Miami, que les proporcionó material (ordenadores, equipos para grabar, etc.). A su regreso, estos estudiantes estarán mínimamente capacitados para actuar como “cazadores de historias” en sus comunidades.

Escalabilidad y replicabilidad

El equipo de Playground no ha dejado de crecer: en 2009 eran 10 personas y hoy son más de 100. La comunidad de seguidores de Playground también crece día a día, especialmente desde que se lanzó el formato de vídeo en 2015. Y tienen previsto quintuplicar la plantilla en 2018.

Audiencia mundial

Desde Playground, tienen claro que se dirigen a todos los *millennials* del mundo y el hecho de que sus oficinas estén en Barcelona no marca los contenidos ni supone ningún vínculo concreto con la ciudad. Es remarcable la circunstancia de que “nadie nos sabe decir de dónde somos: aquí se creen que somos americanos; en Latinoamérica piensan que somos americanos; en los Estados Unidos creen que somos latinoamericanos. Incluso me han llegado a preguntar si somos británicos” (David Pérez, responsable de Digital). Hoy por hoy, ofrecen la versión en español y la versión en inglés. De momento, la versión en portugués está en fase de prueba, y aspiran a traducir sus contenidos a 8 idiomas.

Otro indicador de que su lenguaje es universal es la influencia que ha generado su página de Facebook en inglés: en 5 meses, consiguió más de un millón y medio de fans, y algunos vídeos ya llegaban a los 150 millones de visualizaciones. “Todo ello, sin crear contenidos nuevos ni específicos; simplemente traduciendo, pues funcionan de la misma forma” (Guillermo Carreras-Candi, director de Vídeo). Para ellos, es una prueba más de esa capacidad de sintonizar con la frecuencia adecuada de los *millennials*, estén donde estén.

Hacia una empresa creativa

Quieren seguir avanzando para lograr que Playground sea una empresa creativa. Desde siempre, se han caracterizado por un funcionamiento experimental y fluido. El equipo directivo considera que un modelo corporativo tradicional fracasaría. Están en proceso de diseñarse, de investigar nuevas formas de organizarse para adaptar la arquitectura y los organigramas a su misión. El reto es saber encontrar la armonía organizativa y funcional sin caer en estructuras pesadas ni burocratizadas, que comprometan ese ir y venir de ideas o de personas.

Algunos de sus miembros se dedican a buscar fuentes de inspiración para reinventarse. Al ser una empresa con una misión trascendental, se identifican con organizaciones de tipo Teal⁴⁹ y con la cultura de la metodología *Agile*. En sus propios términos, explican que quieren convertirse en una empresa creativa, en que la creatividad sea el eje transversal. Es decir, la huella creativa no puede quedar relegada a un departamento aislado ni convertirse en la finalidad, porque el propósito es inspirar a la audiencia para que cambie su propia realidad. Entienden la empresa como algo orgánico, como un sistema interconectado e interdependiente que debe potenciar la inteligencia colectiva. El responsable de cambio organizativo constata que “las grandes preguntas de la humanidad las respondían individuos, pero ahora son los grupos quienes generan los grandes avances” (Emilio Guerra, director del Creative Lab).

Adoptar las nuevas formas implica una serie de cambios de dinámica, diluir las jerarquías y construir una comunidad fuerte y conectada de personas involucradas que trabajen desde la autonomía y el bienestar. El horizonte es generar una atmósfera sin obstáculos, para que circulen ideas nuevas, dando espacio al cuestionamiento y a la experimentación constante.

Cambiar el mundo desde un hub

Este proceso se materializará en las estructuras, pero también en una nueva sede. Está previsto que en primavera de 2017 pasen de un edificio de tres plantas en el barrio gótico a una nave de 6.800m² en el 22@ de Barcelona. Se trata de un antiguo concesionario de coches, con todas las paredes de cristal que permiten ver el interior. El objetivo es convertirlo en un hub, un polo de atracción de creatividad y un punto de encuentro para gente que quiera contar “historias”. Ya han iniciado el proceso de diseño del espacio, para que esté en consonancia con esta voluntad de cambio.

Tienen en mente un lugar muy abierto y permeable, de uso polivalente. Desde una galería rotatoria hasta un espacio de encuentro con el barrio. También quieren acoger a personas interesantes que estén de paso por la ciudad y ofrecerles un espacio para organizar charlas o talleres con el fin de intercambiar ideas. Y, con la intención de generar sinergias, ofrecerán también un lugar de *coworking* para descubrir talentos y nuevas colaboraciones. Todo ello, combinado con espacios para el descanso e incluso un huerto urbano.

Playground quiere crecer como un espacio accesible y transparente, de modo que puede ser un caso interesante, en términos de escalabilidad y replicabilidad.

Referencias

Negredo, S.; Vara, A.; Amoedo, A. (2016): Digital News Report. es 2016. Center for Internet Studies and Digital Life. Universidad de Navarra.

Playground (2016): Playground. <<http://www.playgroundmag.net>> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2017)

⁴⁹Se inspiran en el libro de Frederic Laloux (2014): Reinventing Organisations.



3. COMOODLE

“Comoodle es un gran experimento social impulsado por una autoridad local audaz y valiente.”

(Nicola Mayer, directora de Yoomee)

DESCRIPCIÓN	Plataforma de economía colaborativa que permite a la autoridad local, a los grupos de la comunidad y a los sectores empresariales compartir activos en el área de “cosas, espacios y habilidades” (“stuff, space and skills”). Comoodle invita a los ciudadanos y a los grupos de la comunidad a ofrecer, prestar y tomar prestados espacios, habilidades y activos como vehículos, herramientas y edificios, para proporcionar a la comunidad servicios auxiliares que cada vez quedan más fuera de la capacidad del gobierno. El rol de la autoridad local pasa de ser el tradicional proveedor de servicios a ser su facilitador.
LUGAR	Kirklees, West Yorkshire (Inglaterra)
POBLACIÓN	434.321 habitantes (2015)
IMPACTO SOCIAL	Promueve la creación de relaciones, la colaboración y la compartición entre los grupos de la comunidad y las empresas para ofrecer servicios sociales que el ayuntamiento ya no puede ofrecer. Finalmente, los datos generados buscan demostrar que proporciona ahorros medibles, aporta valor social y sostiene prioridades sociales definidas a escala local.
IMPACTO SOCIAL	Iniciativa audaz y única impulsada por el municipio para transformar la forma en la autoridad local interacciona con el sector comunitario para prestar servicios públicos.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	En 2014, Bloomberg Philanthropies otorgó a Comoodle una subvención de 795.700 £ para desplegar el proyecto durante 3 años (2015-2017). Esta subvención constituye la fuente principal de financiación del proyecto y viene acompañada de fondos municipales y otras contribuciones mayores. En 2017, se elaborará un Plan de sostenibilidad.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	Fuerte implicación con los <i>stakeholders</i> internos dentro del ayuntamiento y externamente con el sector comunitario. Primeros contactos con el sector empresarial y con otras ciudades de la Autoridad Conjunta de West Yorkshire, del resto del Reino Unido y de Europa. Comunicación regular con la red internacional de alcaldes de ciudades City Mayors.
REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD	El concepto es muy escalable, así como las tecnologías de la plataforma, que son de código abierto. Estará listo para lanzarse a otras ciudades en diciembre de 2017. Es una incógnita si el proyecto propiciará una comunidad colaborativa suficientemente fuerte para ejercer un impacto real que otras ciudades quieran replicar.



comoodle

We believe in sharing...Do you?

Kirklees

El municipio metropolitano de Kirklees se halla en West Yorkshire, Inglaterra. El nombre del municipio viene del Priorato de Kirklees, el lugar donde fue enterrado Robin Hood, según la leyenda. El censo de 2014 registraba que vivían en Kirklees 431.020 habitantes, con un PIB per cápita de 23.160 € (2013). Huddersfield es la localidad más grande del distrito y el centro administrativo, comercial y empresarial de Kirklees.

Kirklees tiene uno de los patrimonios industriales más antiguos del mundo, con una larga historia de trabajo cualificado mucho antes de la Revolución Industrial. La reputación de la zona se forjó en torno al comercio textil de la lana y el estambre. Debido a la riqueza de los propietarios de los molinos, se decía que Huddersfield tenía la mayor concentración de Rolls-Royces del mundo a finales de los años cuarenta. Kirklees también desarrolló una industria química y de ingeniería de primer nivel mundial auxiliar a la fabricación de tejidos. Este patrimonio todavía configura la economía local en la actualidad, que en 2013 se cifraba en unos 7.200 millones de libras al año⁵⁰. Al igual que otras muchas zonas textiles, Kirklees tiene un número de residentes procedentes de minorías étnicas superior a la media. En Huddersfield, la población blanca representa el 81 % del total, frente al 91,3 % de toda Inglaterra.

Comoodle

En 2013, el Departamento de Policía de Kirklees había desarrollado una nueva idea que prometía transformar el modo en que las comunidades comparten y acceden a los recursos. Inicialmente denominado 'Kirklees Shares' por sus creadores, este proyecto se proponía establecer una nueva cultura de participación a gran escala, redefinida a través de la tecnología social y las comunidades paritarias (*peer communities*). Kirklees ideó una región que compartía sus recursos con la comunidad con el beneficio de crear valor social promoviendo un cambio de mentalidad del “¿Cuánto costará?” al “¿Qué podemos hacer con lo que ya tenemos?”

Comoodle es una plataforma digital basada en los principios de la economía colaborativa que reinventa la forma en que el gobierno local y el sector público apoyan los proyectos comunitarios compartiendo recursos públicos o sostenidos por la comunidad (cada vez más) que están infrautilizados o que son ociosos. *Comoodle* es una palabra compuesta que resulta de la fusión de *community* (“comunidad”) y *caboodle* (“conjunto”) (¡Es “el conjunto de la comunidad”!) Como se describe en la presentación final ante la Competición de Alcaldes: *Comoodle* es “*un conjunto de cosas, espacios y habilidades de la ciudad y de la comunidad. Conectamos a personas apasionadas para hacer que ciudad sea mejor para los recursos que necesitan, estableciendo conexiones y forjando la confianza compartiendo cosas*”⁵¹. Así pues, esta plataforma pretende mejorar la resiliencia de la comunidad desbloqueando los activos municipales y comunitarios en lo relativo a materiales, espacios y habilidades. De hecho, la falta de acceso a estos activos es mencionada con frecuencia por los grupos y las organizaciones de la comunidad como el mayor obstáculo para que tengan un mayor impacto en sus barrios. “Comoodle ayudará a liberar los recursos que están bloqueados y a crear comunidades de confianza donde las personas compartan todo lo que puedan para lograr un bien superior. No podemos permitirnos desperdiciar las pasiones y las buenas ideas de nuestras comunidades, y quienes trabajamos para el público no tenemos ningún derecho a mostrarnos posesivos con las cosas que simplemente custodiamos” (Duggs Carre, director del Programa Comoodle). Es importante señalar que el préstamo de activos del ayuntamiento fue un primer elemento de proyecto, con el fin de impulsar la actividad y comprender el proceso de préstamo, pero ahora el proyecto se ha reorientado hacia compartir entre grupos (p. ej., entre ONG). En su nuevo rol, el ayuntamiento actúa como facilitador de que los grupos puedan establecer relaciones, colaborar entre ellos y compartir (en vez de comprar), al tiempo que incrementan su capacidad para proveer servicios sociales que antes administraba la autoridad local. El fin último es crear una comunidad colaborativa *online/offline* activa y autosuficiente, que pueda replicarse en otras áreas y por otras autoridades locales.

⁵⁰Geographic Research and Information Team (2015): “Kirklees Fact Sheets 2015”. <http://www.kirklees.gov.uk/beta/information-and-data/pdf/fact-2015.pdf>

⁵¹“A caboodle of city and community stuff, space and skills. We connect people who have a passion to make their city better to the resources they need, building connections and forging trust through sharing.”

En 2013, Michael Bloomberg, ex alcalde de Nueva York, lanzó el *Mayors Challenge*, una competición internacional de ideas que invita a las ciudades a generar grandes ideas, audaces, innovadoras y transferibles, que vengan a resolver sus principales desafíos y mejorar las vidas de los ciudadanos. En 2013, el programa buscó 5 ideas en los Estados Unidos y en 2014 se amplió a 5 ciudades europeas. Comoodle ganó uno de los 5 premios y recibió una ayuda financiera de 1 millón de euros para implementar la idea durante un período de tres años (2015-2017).

Tabla: Pitch de la propuesta (versión final)

El problema

El problema esencial que intentamos resolver es la masiva infrautilización del talento combinado con los recursos de la ciudad y de nuestras comunidades.

Todos los gobiernos municipales necesitan las comunidades para poder hacer más para sí y para los demás. También necesitamos poder alinear mejor las acciones de la ciudad con las contribuciones que puedan hacer las comunidades locales. La falta de acceso a cosas, espacios y habilidades es el mayor obstáculo para los grupos y las organizaciones de la comunidad que quieren marcar realmente la diferencia en sus barrios.

La solución

Kirklees será la primera región en aplicar el concepto de economía colaborativa a los recursos del estado, poniendo sus activos a disposición de los proyectos comunitarios que beneficien el área local, fomentando la interacción entre las distintas organizaciones de la comunidad e impulsando las contribuciones de las empresas locales. Este es un cambio estratégico significativo para las ciudades y creará confianza entre la ciudad y las comunidades a través de la colaboración y la compartición.

Tabla: Calendario⁵²

2014 – La idea y el premio del Mayors Challenge

Unos presupuestos cada vez más restrictivos llevaron al ayuntamiento a realizar un proceso de planificación estratégica para identificar nuevas formas de hacer más con menos. La dirección política veía la economía colaborativa como una oportunidad y una forma de efectuar este cambio. El concepto fue desarrollado y perfeccionado a través del Mayors Challenge y finalmente ganó uno de los 5 premios.

2015 – Los Stakeholders son convocados

El equipo empezó a contactar con stakeholders internos y externos para construir una comunidad de apoyo. El equipo organizó una jornada entera con una gran variedad de stakeholders, que se reunieron para pensar colaborativamente sobre qué cosas, espacios y habilidades podían compartir.

2015 – Lanzamiento de los primeros prototipos y acciones de divulgación

Fase importante de aprendizaje sobre el proceso de préstamo. El equipo lanzó sus primeros prototipos y obtuvo unos resultados positivos. En particular, el equipo tuvo éxito prestando furgonetas de la flota municipal. Los prototipos fueron evaluados por la Universidad de Huddersfield que informó sobre su ulterior despliegue. Tras obtener el feedback de una encuesta a los usuarios, se desarrolló una campaña de comunicación para incrementar el interés e identificar nuevas oportunidades para someter a prueba el concepto.

2016 – Lanzamiento de más prototipos

El equipo llevó a cabo una segunda ronda de 10 prototipos y experimentos concretos, centrados en prestar diferentes tipos de activos y en aspectos básicos del proceso de préstamo y compartición. En diciembre de 2016, se lanzó una plataforma digital informada por la demanda y por los prototipos para realizar pruebas beta. Se evaluaron las operaciones para comprender mejor cual sería la mejor forma de promover los intercambios y cómo captar su valor social.

2017 – Lanzamiento oficial de la nueva plataforma

⁵²Bloomberg Philanthropies (2016): “Bringing Bold Ideas to Life: Insights from innovators taking part in Bloomberg Philanthropies’ Mayors Challenge”.

La economía colaborativa en el Reino Unido

La economía colaborativa global se cifra en 15.000 millones de dólares (2014) y se espera que alcance los 335.000 millones en 2025, con unos ingresos de 15.000 millones solo en el Reino Unido. En 2014, la economía colaborativa en el Reino Unido se estimaba en 500 millones de dólares, con solo un 25 % de adultos británicos participando *online*⁵³. En 2014, el gobierno británico llevó a cabo un estudio independiente sobre la economía colaborativa. El estudio valoraba la oportunidad de la economía colaborativa para crear una constelación de microemprendedores y transformar radicalmente la forma de utilizar sus activos y recursos. Basándose en las recomendaciones de este estudio independiente, el entonces ministro de Hacienda George Osborne afirmó en marzo de 2015 que el gobierno quería que “la Gran Bretaña se convirtiera en un centro global para la economía colaborativa, permitiendo a las personas y a las empresas sacar el máximo provecho de sus activos, recursos, tiempo y habilidades a través de toda una serie de plataformas *online*”. También anunció un paquete integral de medidas para desatar el potencial de esta área dinámica y creciente, incluso invitando a las autoridades locales a utilizar sus poderes discrecionales para apoyar la economía colaborativa.

La nueva agenda del ayuntamiento

*Misión: Nuestra misión es ser una organización moderna, flexible y con inteligencia emocional, capaz de trabajar con nuestras diversas comunidades para mantener los servicios que necesitan, obtener los resultados que elijamos y brindarles las oportunidades que desean*⁵⁴.

(Adrian Lythgo, director ejecutivo del Ayuntamiento de Kirklees)

Los gobiernos a todos los niveles del Reino Unido se están enfrentando a los efectos de las políticas económicas de austeridad. Ser requiere a los municipios que ofrezcan más recursos a sus ciudadanos, al tiempo que las subvenciones del gobierno central son objeto de fuertes recorte. La mayor parte del presupuesto del Ayuntamiento está asignado a la educación, la asistencia social a los adultos y el apoyo a las familias y a los niños. Entre 2011 y 2016, el Ayuntamiento de Kirklees ha ahorrado un total de 106 millones de libras y todavía necesita recortar 59 millones más durante el período 2016-2020. La financiación también está cambiando radicalmente. Hasta ahora, el 64% de la financiación provenía del gobierno central en forma de subvenciones. En 2020, todos los ingresos se generarán a escala local. Para contextualizarlo, el gasto anual del Ayuntamiento en servicios fue de unos 950 millones de libras en 2010. El gasto equivalente en 2019 será de unos 800 millones de libras.

La nueva agenda del Ayuntamiento adoptada en 2015 es la respuesta del Ayuntamiento de Kirklees a este reto. Algunas de las medidas que ya se están implementando son cerrar algunos edificios municipales y contactar servicios de atención al ciudadano puntuales y buscar la colaboración de los grupos de la comunidad y de voluntarios para mantener los servicios públicos como las bibliotecas.

⁵³Woskow, D. (2014): Unlocking the Sharing Economy: An independent review.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf

⁵⁴Kirklees Council (2016): *Kirklees Council Corporate Plan 2016-2017*. <https://www.kirklees.gov.uk/beta/delivering-services/pdf/corporate-Plan-201617.pdf>

Tabla: Información Sociodemográfica⁵⁵

- 60.000 hogares viven en la pobreza (1 de cada 3)
- Un 25 % de crecimiento de la población mayor de 85 años desde 2001
- 1 de cada 5 de todas las personas mayores está considerada pobre (16.700 personas)
- El 18 % de los niños viven bajo el umbral de la pobreza (18.020 niños)
- Un 5,6% de paro (de 16 a 64 años), con un 23 % de desempleo juvenil (de 16 a 24 años)
- El 23 % de la población es negra y perteneciente a una minoría étnica (porcentaje superior a la media británica)
- 33.121 £ de ingresos medios por hogar
- De las 326 autoridades locales de Inglaterra, Kirklees ocupaba el puesto 77 en 2010 y el 94 en 2015

Mientras, existe una potente red de grupos comunitarios en Kirklees. Hay 1.154 organizaciones benéficas registradas que operan en Kirklees (la mayoría pequeñas o medianas organizaciones). También hay 104 organizaciones no registradas por cada 100 registradas⁵⁶. Kirklees es una área socialmente y geográficamente diversa, que incluye algunos pueblos y entidades rurales relativamente ricas y algunos barrios residenciales. Sin embargo, el entorno operativo de la mayoría de las organizaciones de la comunidad está marcado por la existencia de unos niveles altos de privaciones en las áreas urbanas, con casos de pobreza y bajas condiciones de vida. Las organizaciones comunitarias están dispuestas a hacer más en sus barrios pero les faltan recursos como el espacio, los equipos e incluso determinadas habilidades específicas. Estos recursos están presentes a menudo en la comunidad, pero no son inmediatamente accesibles para quienes los necesitan.

En este contexto, Kirklees está impulsando actualmente una ambiciosa transformación del Ayuntamiento con una nueva visión y un nuevo modelo operativo, un cambio para tener un ayuntamiento más capacitador, centrado en empoderar a las comunidades para que hagan más por sí mismas y entre ellas, y que busque sinergias entre sus propias actuaciones municipales, las instituciones, las empresas y los ciudadanos. Comoodle es un proyecto de referencia que apoya la agenda estratégica del Ayuntamiento y también la agenda más general de los gobiernos locales/municipales del Reino Unido y a escala internacional.

TABLA: Objetivos estratégicos del nuevo ayuntamiento⁵⁷:

1. Habilitar a las personas y a las comunidades para que hagan más por sí mismas (p. ej., a través de Comoodle)
2. Proteger a las personas más vulnerables para que puedan tener control de sus propias vidas.
3. Destinar recursos para aquellas que solo el ayuntamiento puede hacer y a que está obligado por ley.

Dos temas principales globales:

1. Intervención precoz y prevención
2. Resiliencia económica

⁵⁵Presentación de Our New Council (2016). Desayuno, 25 de abril de 2016. (Presentación compartida por el equipo de Comoodle.)

⁵⁶Chapman, T.; Robinson, J. (2015): Research briefing paper on the size, structure, operation and attitudes of the voluntary, community and social enterprise sector in Kirklees. Durham University; Involve Yorkshire & Humber.

⁵⁷Presentación de Our New Council (2016). Desayuno, 25 de abril de 2016. (Presentación compartida por el equipo de Comoodle.)

Impacto social

“Se trata de cambiar los corazones y las mentalidades. El Ayuntamiento es burocrático; nosotros nos mirábamos las cosas de una forma estructurada y ahora se trata de asegurarse de que nos miramos las cosas de otra forma.”

(Duggs Carre, director del programa Comoodle)

“El Ayuntamiento necesita trascender su rol patriarcal. Comoodle es la manifestación visible del Ayuntamiento como un socio igualitario” (Mark White, responsable del proyecto Comoodle)

Comoodle es una plataforma impulsada por el Ayuntamiento que constituye un gran experimento social encaminado a apoyar los grupos de la comunidad para realizar un bien común. Como señala Duggs Carre, “no estábamos seguros de cómo íbamos a resolver el problema, pero lo expusimos brevemente en el *Mayors Challenge* y ganamos”. Y añade: “La ventaja de Bloomberg es que ellos aprecian la innovación pero admiten que habrán dificultades y que a veces las cosas van mal.” No es sorprendente, dado el carácter único del proyecto, que un tema común en la implementación del mismo haya sido el aprendizaje continuo y la apertura a la cocreación y al *feedback* comunitario. Durante el último año, el equipo se ha centrado en aprender acerca del proceso de prestar cosas. Como explica Mark White, responsable del proyecto Comoodle, “cuando lanzamos Comoodle queríamos entender cómo compartir cosas de forma efectiva, así que pensamos en que pensamos en qué nos podía prestar el Ayuntamiento”. Ello ha ayudado al equipo a entender qué funciona y qué no y, sobre esta base, contactar con grupos de la comunidad y animarles a compartir. Por tanto, como señala Ben Bryant, responsable de proyectos en ISOS, los éxitos de Comoodle hasta la fecha tienen más que ver con el proceso seguido que con su impacto. El equipo ha diseñado un proceso viable para ofrecer habilidades, prestar y tomar en préstamo cosas, así como para echar cuentas (*stock-taking*) y aprender. El equipo de Comoodle ha probado el modelo a pequeña escala y quiere tener un retrato más amplio de personas/actividades/organizaciones. En medio del debate en curso sobre el rol exacto del ayuntamiento en una época de austeridad pública, este está pasando de ser el líder principal de Comoodle a un facilitador de préstamos grupo a grupo para construir la capacidad de la comunidad y reducir su dependencia.

TABLA: INSTANTÁNEA DE COMOODLE (enero de 2017)

- Ha llevado a cabo 10 pruebas piloto hasta el momento para testar el proceso de préstamo
- 1180 activos (30 vehículos del Ayuntamiento liberados, 70 juegos de equipamiento deportivo y para eventos)
- 390 peticiones
- 181 operaciones, la mayoría relacionadas con el equipamiento del Ayuntamiento
- En 9 casos, se estropeó o se perdió algo durante el proceso
- 12 depositarios: escuelas, organizaciones de la comunidad, clubes deportivos que ofrecen espacios para guardar cosas y compartirlas con la comunidad
- 131 grupos beneficiados de operaciones exitosas y 19.700 residentes beneficiados
- 11 historias publicadas en blogs
- Más de 150 compromisos/eventos/actividades
- 960 personas en la lista de e-mails
- 100 narradores (*storytellers*)
- “fijadores”: los líderes dentro del Ayuntamiento
- Valor monetario del ahorro: 15.307 £
- En una semana de julio de 2016, 90 artículos individuales estaban en tránsito por todo el distrito y 13 grupos comunitarios distintos se estaban beneficiando de ellos a la vez

A partir de las entrevistas realizadas, podemos enumerar una serie de obstáculos a que Comoodle se enfrenta y que tendrá que abordar para maximizar su impacto social:

- 1) Kirklees es una gran amalgama de áreas. Existen muchas brechas de desigualdad y grupos sociales que cuentan con la asistencia social en una época en que la financiación para prevenir problemas sociales se está reduciendo. La educación y los servicios de asistencia social son los grandes gastos del Ayuntamiento y donde necesita encontrar ahorros. Según Ben Bryant, Comoodle puede esforzarse por ofrecer una respuesta al problema de la provisión de asistencia social especializada para niños menores de 16 años, adultos vulnerables y la tercera edad, y a partir de aquí articular una propuesta robusta para la nueva agenda del ayuntamiento. En otras palabras, el reto es pasar de las 150 operaciones a convencer a la alta dirección de otras ciudades de que el proyecto no es “una cosa bonita” sino imprescindible para poder prestar unos “servicios esenciales”.
- 2) La población de Kirklees no está familiarizada con la economía colaborativa. Uber no existe y Airbnb no está muy extendida. Además, los grupos de la comunidad no están muy digitalizados. Muchos usuarios no tienen acceso

a un ordenador pero tienen un teléfono móvil que no utilizan para compartir cosas. En general, Kirklees está en la media en cuanto a conocimientos digitales en el Reino Unido. La conectividad y los costes no son un obstáculo generalizado y los móviles son omnipresentes. Según Steve Langrick, responsable de Transformación Digital del Ayuntamiento de Kirklees, es posible que tenga que haber una gran motivación económica (p. ej., no poder acceder al recurso público de otro modo) para que opten por pedir cosas *online* desde el ordenador o a través de una aplicación móvil. Otro tema que se plantea es cómo conseguir que resulte atractivo compartir entre las clases más desfavorecidas del norte de Inglaterra. Las clases con rentas más bajas tienden a valorar más la propiedad que el hecho de compartir.

- 3) Poder acceder a espacios libres ha resultado problemático desde el principio. El equipo es capaz de dar confianza a través de su experiencia prestando “cosas”, pero la experiencia en materia de espacios es más limitada. Para abordar la cuestión del acceso a espacios, se ha planificado una campaña de comunicación dirigida a las empresas y a los grupos de la comunidad para 2017.
- 4) Carencia de activos para satisfacer la demanda. Para abordar este tema, la próxima campaña de comunicación se centrará en animar a los grupos a empezar a prestarse cosas entre ellos. Se prevén otras acciones con el Ayuntamiento y con las empresas locales para ampliar estas ofertas. La experiencia ha demostrado al equipo que la gente solo pide lo que puede ver. Eso es relativamente fácil en cuanto se refiere a materiales y espacios, pero el mayor reto es desatar el gran potencial de las habilidades (el 10 % de la oferta global).
- 5) Efecto “rebote”: Eliminando el dinero del terreno de juego, puede producirse una situación de dependencia si los grupos acaban confiando en los recursos a que pueden acceder gratuitamente. De hecho, el equipo está afrontando el reto de comunicar bien la idea, puesto que ven que está apareciendo este patrón de “pedir regalos”. Los mensajes clave y el material promocional insistirán en los conceptos de “compartir” y “negociar” con el Ayuntamiento, más que “dar”. Además, pueden plantearse algunos problemas con algunos centros comunitarios, etc., que pueden perder algunos ingresos por alquiler de espacios si pueden obtenerse espacios gratuitos a través de Comoodle. Las

tiendas de alquiler de locales también pueden verse afectadas negativamente si proliferan los modelos de préstamo de igual a igual⁵⁸.

- 6) El aprendizaje transversal y la compartición de las buenas prácticas de otros ganadores del *Mayors Challenge* han sido limitados debido al carácter único de cada proyecto, pero también a las distintas presiones políticas, entornos económicos y demografías a que se enfrenta cada ciudad, así como a los diversos grados de aceptación por parte de la alta dirección y de la élite política. También se fijaron en otras plataformas afines como Streetbank, Freecycle o Freegle, pero sus experiencias difícilmente podían transferirse a Comoodle por su carácter único, dado que facilita compartir cosas entre la comunidad a cambio de nada.

La medición del impacto social: la curva de aprendizaje

Uno de los éxitos de Comoodle hasta el momento se refiere al desarrollo de su propia estrategia a medida para medir el valor social. El equipo analizó los modelos SROI y WVA, y vio que no servían como modelos de valoración social para Comoodle. En consecuencia, el equipo tuvo que diseñar un “sistema” que trabaja para Comoodle y sus *stakeholders*, más que buscar el modelo perfecto para la tarea espinosa de medir el valor social. Cuando se propuso el proyecto de Comoodle, se previó que las operaciones que se realizaran a través de la plataforma generarían ‘créditos Comoodle’, una moneda *online* que los usuarios percibirían al prestar cosas y gastarían al tomar cosas en préstamo. La finalidad de estos ‘créditos Comoodle’ era doble: buscar un trato justo y equilibrado entre préstamos y empréstitos y ofrecer una medida del volumen y el valor de la actividad de intercambio que tenía lugar.

Desde el primer momento, resultó evidente que aplicar esta ‘moneda’ a las actividades de intercambio no era viable ni deseable, porque utilizar dicha moneda para reflejar el valor comparativo de las distintas operaciones lleva a cuantificar los activos en términos monetarios. Y aunque ello pudiera hacerse con mucho esmero y de forma coherente, utilizar valores monetarios contradice el *ethos* colaborativo de Comoodle y, propiamente, ofrece una visión limitada del valor social de la actividad. Además, este modelo del estilo de banco de tiempo podría llegar a desconcertar a las organizaciones más pequeñas, que no serían capaces de prestar tanto como las organizaciones más grandes pero que, por otro lado, podrían

⁵⁸Kirklees Council (2014): Kirklees Final Bid to Mayors Challenge. Documento compartido por el equipo de Comoodle.

llegar más fácilmente a los grupos vulnerables más necesitados de los recursos de Comoodle que las grandes organizaciones.

El informe de la Oficina del Gobierno titulado *Social Value Act: Implementation and Measurement*, centrado en la implementación práctica de medidas de valor social por parte de tres autoridades locales, señala⁵⁹:

“... Es imposible tener un modelo de medición estándar aplicable a todos los contratos para determinar el valor social, pero es necesario que exista un marco estratégico flexible, que permita adaptar las técnicas y los enfoques de medición a cada contrato.”

Actualmente, Comoodle trabaja en un modelo de medición del valor social que entiende que el impacto puede reflejarse legítimamente a través de una combinación de datos numéricos y contenido narrativo. El equipo aspira a hacer un “retrato del valor social”, un conglomerado de valores para mostrar las cantidades que se ahorran, las personas implicadas, el impacto sobre sus vidas, etc. Estas ideas surgieron de un acto organizado por la Football Foundation, “Seven Steps to Measuring and Communicating Impact” [“Siete pasos para medir y comunicar el impacto”] y también de otra ciudad participante en el *Mayors Challenge*, Santa Mónica, donde Kirklees observó que era factible integrar distintas fuentes de datos para distintos públicos. El equipo se ha inspirado especialmente en el *Social Impact Report 2016* del National Children’s Centre, que combina estadísticas, historias e infografías para comunicar el impacto. Para lograr que este sistema sea creíble, es esencial recoger los datos de forma sistemática, justificar los tipos de datos recogidos e indicar cómo son utilizados. El equipo ha redactado un pliego de Términos y Condiciones de Uso, una Política de Privacidad y una Política de Cookies para la plataforma que ahora está siendo revisada por los Servicios Jurídicos y que todavía no era pública en el momento de redactar este escrito. Asimismo, el equipo ha llegado a la conclusión de que necesita facilitar información sobre el *valor social* para “justificar y demostrar a los donantes internos y externos, así como a los adoptantes, que Comoodle apoya las prioridades locales y puede incidir de una forma positiva y medible en los residentes”. También es necesario proporcionar alguna información sobre el *valor monetario* para demostrar que prestando, en vez comprando, los grupos puede ahorrarse dinero; que si los solicitantes de fondos pueden recurrir a los activos de Comoodle, la

financiación a través de subvenciones por reducirse, y que cuando los activos del Ayuntamiento son puestos a disposición de la comunidad, pueden conseguirse ahorros en almacenamiento⁶⁰.

Para elaborar el “retrato del valor social”, la información que se solicite a los prestatarios de Comoodle será clara, no ambigua y fácil de analizar. Se formulará a los usuarios una serie de preguntas simples para generar “puntuaciones” invisibles en el sistema interno. Sin embargo, en lo que se refiere al prestatario, las respuestas no afectarán las probabilidades de que la petición sea atendida o denegada. Por tanto, hay menos probabilidades que el solicitante exagere los beneficios o el alcance de su actividad. Cuando el Ayuntamiento se convierta en facilitador, seguirá captando el valor social y monetario de la operación pero el prestamista del grupo de la comunidad o de la empresa redactará su propio pliego de Términos y Condiciones, y el otorgamiento del activo se basará en la descripción de la actividad propuesta por parte del solicitante. El equipo quiere proporcionar plantillas a los grupos para que puedan adaptarlas a sus propios términos y condiciones de préstamo.

Esencialmente, tal como se ha descrito más arriba, a la hora de justificar el valor de Comoodle ante la dirección del Ayuntamiento, el equipo necesita demostrar que apoya las prioridades de este. Se preguntará al usuario que elija entre una lista desplegable de descriptores cuáles pueden relacionarse directamente con los objetivos del Ayuntamiento. De este modo, cualquier otra autoridad que implemente Comoodle podrá personalizar los descriptores, la ponderación y la agrupación interna de estas actividades para reflejar sus propias prioridades locales.

TABLA: Preguntas a los solicitantes:

1. ¿En qué consiste principalmente tu actividad?
2. ¿A cuántas personas beneficiará?
3. ¿Qué diferencia supondrá para la vida de estas personas?
4. ¿Cuán importante es la cosa que quiere tomar en préstamo para el éxito de la actividad?

⁵⁹“... It is impossible to have a standard measurement framework to apply across all contracts for social value, but that there needs to be a loose strategic framework with the flexibility to adapt measurement techniques and approaches to each contract.” http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/SVimpactmeasurement_eval3contracts_final.pdf

⁶⁰Kirklees Council (2016): “Money, Trust and Impact: Social Value and the Comoodle Project”. *Kirklees Council Position Statement*. Octubre de 2016.

Innovación

“Seremos la primera ciudad en aplicar el concepto de city-to-citizen sharing y demostraremos cómo así lograremos llevar la coproducción de servicios al siguiente nivel⁶¹.”

“No se trata solo de recursos, sino de cuán ingeniosos podemos ser con ellos. Los gobiernos locales tienden a no confiar en las personas. Tienden a ser muy burocráticos, muy procedimentales, y a tener aversión al riesgo. Tenemos las peores características para adoptar esta forma más humana de tratar a nuestros vecinos y amigos.”

(Duggs Carre, director del programa Comoodle)

Como se señala en la oferta final de Comoodle en la *Mayors Competition*, los retos más importantes a que se enfrentan las ciudades no pueden ser resueltos solo por el Estado y, por tanto, se necesitan grandes ideas para facilitar a las comunidades que trabajen juntas colaborando. Numerosos datos demuestran que las comunidades activas son mucho más resilientes y presionan menos con demandas de costosas intervenciones del Estado. En el actual contexto económico, todas las ciudades reconocen la necesidad de coproducir y lo están haciendo en distintos grados. Kirklees ha adoptado una visión ingeniosa y de futuro: “En lugar de centrarnos en qué podemos hacer con unos presupuestos más reducidos, podemos centrarnos en qué más podemos hacer compartiendo recursos.” Proporcionar servicios públicos en una relación igualitaria entre profesionales, usuarios del servicio, sus familias y sus vecinos es una idea innovadora cuya capacidad de proporcionar mejores resultados y de abordar problemas sociales se va a poner a prueba a través de la plataforma Comoodle. Esencialmente, el proyecto ha hecho una apuesta audaz para ofrecer un futuro más feliz, más sano y más productivo a la comunidad ofreciendo oportunidades de establecer relaciones, asignar mejor los presupuestos y descubrir nuevas formas de aunar esfuerzos.

La economía colaborativa está alterando el modelo económico clásico y está reinventando nuestra forma de comprar, consumir y relacionarnos con los demás. Comoodle aplica esta idea a las ciudades para crear una sólida cultura colaborativa y transformar la forma en que las personas se relacionan con la autoridad local y trabajan juntas en beneficio de la comunidad. Esencialmente, el proyecto ha impulsado un replanteamiento de la forma en que el Ayuntamiento de Kirklees interacciona con el público, al tiempo que desafía el actual paradigma de prestación del servicio público iniciando una nueva relación con los grupos de la comunidad, las empresas y otros *stakeholders*. Para persuadir a los organismos públicos para que participen en un modelo de intercambio de activos, se requiere un cambio cultural radical. El Ayuntamiento ha dado un paso audaz para promover un innovador proyecto de cambio de paradigma que todavía no se ha probado en ningún otro lugar del mundo. Por tanto, el Ayuntamiento se está poniendo en una situación de riesgo y participando en un “gran experimento social”. Kirklees ya cuenta con la participación de numerosos grupos locales de confianza que están actuando como guardianes para ayudar a conservar y difundir los activos públicos. Además, espera que este enfoque pionero acabará convenciendo a los usuarios más reacios, que se incorporarán, como ya están haciendo “el Ayuntamiento y los grupos locales de confianza”. Como dice Duggs Carre, un proyecto aparentemente modesto como Comoodle se convierte en una forma de reconstruir las relaciones con el público en general. Cuando el proyecto ya esté plenamente operativo, deberá ofrecer unos servicios públicos racionalizados, pero también un mejor contrato entre la ciudad, las organizaciones de voluntarios y el público.

Para que el proyecto alcance todo su potencial, es necesario desarrollar más la funcionalidad y el diseño de comoodle.com para permitir que el Ayuntamiento y los grupos locales puedan prestar y tomar en préstamo activos, establecer conexiones y crear una comunidad *online/offline*, así como realizar las transacciones online. Comoodle ha encargado la nueva plataforma a una



⁶¹Kirklees Council (2014): Kirklees Final Bid to Mayors Challenge.

empresa denominada Yoomie, especializada en crear plataformas para organizaciones no lucrativas. Se ha instaurado una forma de trabajo iterativa de 'sprint' que culminará con la construcción de la primera versión beta de la plataforma Comoodle a finales de 2016, que se hará pública en 2017.

TABLA: Ejemplos de características/productos innovadores desarrollados por el proyecto Comoodle

- 1) Un nuevo producto de seguro. El acceso a un seguro más barato se ha identificado como una barrera importante para los grupos locales. En efecto, necesitan cubrir sus responsabilidades en materia de responsabilidad civil antes de emprender cualquier actividad. El Ayuntamiento, trabajando con un agente de seguros local, ha desarrollado un nuevo producto denominado "*People Helping People*" ["Gente que ayuda a gente"], que ahora está a disposición de los grupos locales. Es un producto de seguro diseñado específicamente para grupos sin finalidad de lucro que llevan a cabo actividades para la comunidad en Kirklees. El producto es muy flexible ya que los solicitantes no tienen que estar formalmente constituidos, siempre que su actividad beneficie a la comunidad.
- 2) Parte del proceso de financiación mediante subvenciones. Comoodle ha presentado una iniciativa creativa para hacer un mejor uso de los recursos públicos, que implica analizar regularmente las solicitudes de subvención para comprobar si los recursos pueden ser prestados por el Ayuntamiento u obtenidos de otro grupo de la comunidad, antes de conceder financiación pública. Cuando los grupos locales obtienen una subvención, la resolución de concesión les obliga a ofrecer sus servicios en la plataforma.
- 3) Verificación de la persona ("perfil"). Yoomie ha trabajado con funcionarios del Ayuntamiento y con otros stakeholders locales para crear hasta 11 perfiles detallados de usuarios virtuales, entendidos como públicos objetivo⁶². Este proyecto arroja luz sobre las necesidades, la capacidad, los factores motivadores e inhibidores de cada grupo y cómo Comoodle puede atender a cada uno de ellos.
- 4) El *branding*. La marca Comoodle ganó el *Design Effectiveness Award* en 2016. Comoodle es una palabra que pretende evocar cualquier cosa y todo a la vez. Como explica Duggs Carre: "El público en general ya ha adoptado la nueva denominación de la marca y la utiliza como verbo: "*Let's comoodle it!*" Los jueces nos informaron concretamente que la marca Comoodle y la comunicación del concepto juegan una parte más que significativa en nuestra propuesta, que está muy por encima del resto."
- 5) Compartir la propiedad con otros partners facilitando el proceso de toma de decisiones. El equipo convocó una sesión colaborativa inicial para determinar la visión y ha sido proactivo en su difusión a los grupos de la comunidad con el fin de testar Comoodle. Este es el mismo planteamiento que se ha seguido con el Grupo de Patrocinio (grupo superior de gobierno) al cual se le plantean los problemas más que presentarle soluciones bien desarrolladas. Como reconoce el equipo: "No tenemos respuestas para todo."
- 6) La catalogación de los activos ha sido un gran 'pivote' para el proyecto. En 2016, el equipo experimentó con activos perfectamente identificados, como equipamientos de juegos/deportes y de eventos para focalizar las campañas de comunicación y las promociones. El resultado fue un gran incremento de las operaciones.
- 7) La logística y el alcance geográfico de la actividad colaborativa. Comoodle es gratuito y no sigue el modelo de Amazon en que el vendedor envía el artículo al comprador. Comoodle ha probado el uso de bibliotecas como *hubs* que permitan a los grupos la recogida de pequeños artículos a escala local, en lugar de ir a un depósito central. Además, ha introducido la figura innovadora de los guardianes (*custodians*) de los activos públicos (9 en total), distribuidos por todo Kirklees, que facilitan las transacciones locales.
- 8) Fomentar compartir. Esta capacidad, que pretende dinamizar los stocks, se ha inspirado recientemente en la plataforma comunitaria Peerby. Como parte del proceso de incorporación, el sistema animará a los nuevos usuarios a formular un deseo si el artículo que buscan no está disponible en la plataforma. A cambio, podrán recibir una notificación siempre que haya una necesidad en la comunidad: "La comunidad necesita un determinado artículo. ¿Puedes ayudarnos?"

⁶²Estos son los 11 perfiles: facilitador, organizador de eventos, prestamista individual, mediana o gran empresa prestamista, mediana o gran VSCE prestamista (VCSE = empresa social y comunitaria de voluntariado), prestatario puntual, prestatario regular, pequeña empresa prestamista, pequeña VCSE prestamista, prestatario apoyado, desea conectar.

Confianza e innovación

“Estamos intentando construir un nuevo modelo de relación, en que primero confiamos y después hacemos las preguntas. Sabemos que las personas no van a compartir cosas realmente salvo que encontremos una manera de conectarlas entre ellas y abordemos el tema de la confianza.” (Duggs Carre, director del programa Comoodle)

Duggs Carre reconoce que la confianza es un elemento esencial de la ecuación para lograr que Comoodle sea una plataforma de éxito y el fundamento principal sobre el que se basan los demás objetivos del proyecto. Conectar a las personas, promover compartir e incrementar la actividad de la comunidad. Comoodle ha tomado la decisión deliberada de apartarse del modelo de plataforma colaborativa comercial. Así, a falta de una transacción financiera y de las obligaciones contractuales que conlleva, los usuarios necesitan tener una mayor confianza en los demás usuarios para que el sistema funcione. La confianza se deriva de las relaciones sociales y de un denominador común identificado (p. ej., la proximidad geográfica, el hecho de compartir unos valores similares, incluso ser hincha del mismo equipo de fútbol, etc.). En este sentido, el concepto de confianza es bastante provinciano: “Confío en ti porque sé que tú y yo vivimos en el mismo pueblo.” Como destaca Nicola Meyer, tradicionalmente “para un inglés su casa es su castillo y sus posesiones son las joyas de la corona”; por tanto, como parte del proceso de construcción de confianza, es esencial reconocer esta confianza: “Necesito poder confiar que lo van utilizar como si fuera suyo.” De muchas maneras, Comoodle necesita facilitar “el salto al pueblo siguiente” fomentando comportamientos positivos en la plataforma, incrementando así la actividad colaborativa y, al mismo tiempo, proyectando el perfil de Comoodle como digno de confianza, como un producto deseable que puede atraer la inversión y la replicación. En este contexto, el equipo está trabajando para inculcar la idea de que “todos formamos parte de la misma comunidad” y “podemos confiar los unos en los otros” en la plataforma.

Comoodle busca poner las historias de las personas en el corazón del proyecto para hacerlo más próximo y digno de confianza. La estrategia de implicación se ha diseñado permitiendo a los miembros explicar dichas historias, posicionándolos como “embajadores” y a la vez atrayendo a más personas hacia el movimiento. De las 165 operaciones realizadas hasta el momento, ha habido menos de 10 casos en que se ha perdido o se ha dañado algo durante el proceso. En la mayoría de estos casos, el daño era algo muy menor y fácil de reparar (y causado por personas que no sabían cómo utilizar el equipamiento). Según el quipo, estas cifras son una clara prueba de que las personas cuidan las cosas que toman en préstamo y creen que este es un mensaje importante a difundir para fomentar una mayor colaboración.

Tabla: Aprendizajes y retos para la confianza:

Aprendizajes:

- 1) Los grupos locales disfrutan de la confianza de la comunidad. Por tanto, para Comoodle, es importante vincularse con ellos. Algunas de estas organizaciones se han convertido en guardianes de los activos públicos.
- 2) Uso de un estilo de comunicación coloquial. Comoodle “no quiere convertirse en una plataforma más de comercio electrónico”, sino que su fin declarado es ayudar a conectar a las personas con las que comparten cosas. Como dice Diane Sims (directora de Comunicaciones de Comoodle), necesitan comunicarse “como nosotros hablamos con nuestros vecinos”. El lenguaje se ha adaptado para expresar más familiaridad y así aumentar la confianza: en vez de “prestar”, hablamos de “compartir”; en vez de “proyecto”, hablamos de “actividad”; en vez de “grupo local”, hablamos de “organización”, etc.
- 3) Un enfoque más personal y humano en los mecanismos de *feedback* para animar a los posibles nuevos usuarios que se muestran reacios (p. ej., notas de agradecimiento, fotos, explicar una historia para presentar los resultados). Como señala Diane, este proceso no tiene que resultar engorroso para evitar que se reproduzca *feedback* recibido del estilo: “Simplemente quiero eso.” Asimismo, se invitará al prestamista a aportar información útil sobre sus artículos para evitar contratiempos.
- 4) Los analfabetos digitales son esenciales para una adopción más generalizada del proyecto y han de ser apoyados. Las bibliotecas que actúan como hubs les proporcionan asistencia. También se ha habilitado una línea telefónica para formular preguntas con el fin de facilitar la actividad colaborativa con dichos grupos.

Retos a la confianza

- 1) El nivel de confianza desarrollado debe ser proporcional a las expectativas de los grupos locales/comunidad empresarial. Los usuarios de internet se han acostumbrado a clicar un botón y recibir el pedido en la puerta de casa al día siguiente. El equipo deberá gestionar las expectativas puesto que Comoodle no es Amazon y corresponde al prestatario hallar formas de recoger el material del prestamista.
- 2) Comoodle ha de satisfacer a grupos muy diversos. Como explica Nicola Meyer: “Algunos piensan que la cosa va muy lenta, mientras que otros piensan que la cosa va demasiado rápida. Algunas personas están encantadas de compartir con el vecino o con el pueblo de al lado, etc., pero con alguien más distante o de un grupo socioeconómico diferente puede ser un obstáculo.” En efecto, existe una combinación de jubilados de clase media movidos por una mentalidad altruista, otros que dicen: “Lo hacemos igualmente y no necesitamos una plataforma para ello”, trabajadores y nostálgicos de un pasado en que todos “cavábamos juntos”.
- 3) Transformar la percepción pública del Ayuntamiento como una organización que también puede decir “sí”.

Es un gran voto de confianza por parte del público en un momento en que el Ayuntamiento está clausurando otros servicios comunitarios como bibliotecas, museos, etc.

Colaboración intersectorial

“Tenemos a muchas personas interesadas, entusiasmadas y preparadas para implicarse en sus comunidades, pero el Ayuntamiento necesita asegurarse de que ello puede suceder” (Duggs Carre, director del programa Comoodle).

El proyecto Comoodle se ha elaborado siguiendo un programa de implicación sobre el impacto de los recortes presupuestarios y la necesidad de la responsabilidad compartida entre la ciudad y sus habitantes, que dio como resultado que 8.000 residentes y grupos de la comunidad de la ciudad compartieron su *feedback*. Los esfuerzos de implicación incluían eventos públicos, *workshops*, acciones de divulgación a los grupos de la comunidad y otras actividades sobre el terreno. Los residentes manifestaron su entusiasmo por hacer más cosas en sus barrios pero dijeron que el acceso a las cosas, los espacios y las habilidades comunitarias era el reto a que se enfrentaban. Se llevaron a cabo otras pruebas y estudios de mercado para testar la hipótesis inicial de dicho obstáculo se vería superado con la creación de una economía colaborativa. Los resultados de nuestra encuesta *online* indicaron que el 84 pensaban que una plataforma *online* sería útil para localizar recursos. La capacidad de los activos no utilizados de la ciudad se ha probado implicando a los principales departamentos de servicios de la ciudad, que confirmaron que gran parte de sus materiales, espacios y habilidades raramente se utilizaban a su máxima capacidad. Utilizando el concepto de mínimo producto viable, el equipo creó unos prototipos a pequeña escala para probar la viabilidad del proyecto.

Desde el principio, la justificación de Comoodle se identificaba como un proyecto esencial que podría acoger otros programas de cambio del Ayuntamiento y fomentar el nacimiento del nuevo Ayuntamiento. Con el tiempo, el potencial de Comoodle para mejorar los servicios locales y asistir al Ayuntamiento en la tarea de facilitar la actividad de la comunidad ha resultado más claro. Comoodle se ha incluido dentro del Modelo Operativo Objetivo para el nuevo Ayuntamiento (Target Operating Model for New Council) y, por tanto, está muy alineada con la visión del Ayuntamiento. Esta alineación es fundamental para lograr

la implicación de otros servicios del Ayuntamiento y, en última instancia, el éxito del proyecto. En el contexto de las terribles incertidumbres económicas y políticas, la capacidad de implicar a la alta dirección del Ayuntamiento y persuadirla de los ahorros económicos y del impacto social del proyecto a largo plazo es esencial para su sostenibilidad. Sin embargo, Kirklees observó que, si bien es importante tener el apoyo de los líderes políticos y de los altos directivos, la implicación de los cargos intermedios y del personal de atención es también muy importante para el éxito de cualquier innovación. Como señala Duggs Carre: “Cerca de un 60% de las personas invitadas al acto de lanzamiento eran personal del Ayuntamiento, porque empezamos con proyectos que comparten habilidades, materiales y espacio, y muchos de estos recursos son del Ayuntamiento.”

También reconocían que, con frecuencia, el éxito se basaba en el esfuerzo discrecional de sus colegas, más allá de su trabajo diario. En Kirklees, los directivos intermedios habían liberado los recursos y otorgado los permisos necesarios para compartir los activos del Ayuntamiento y el personal de primera línea ha desarrollado procesos prácticos y superando las trabas a las operaciones. Su tiempo, energía y compromiso han sido fundamentales para la presentación de los prototipos. El concejal Graham Turner reconoce este rol: “Comoodle ya ha logrado ayudar a nuestras comunidades de muchas formas distintas, invitando a las personas a compartir cosas, espacios y habilidades. Los miembros del equipo de Servicios de Transporte del Ayuntamiento de Kirklees han sido unos auténticos *trail-blazers* en esta labor. Quisiera dar las gracias a nuestro personal porque ha acogido realmente la idea de Comoodle y está trabajando duro para buscar nuevas formas de trabajo con las organizaciones locales. Por ejemplo, cuando el almacén de Mirfield de la organización benéfica Fusion se vio afectado por las inundaciones del *Boxing Day* del año pasado, nuestro equipo de Servicios de Transporte fue de una gran ayuda, no solo localizando el tipo de vehículo a utilizar sino también organizando unas condiciones especiales para la ampliación del préstamo.”

Tabla: La colaboración hasta el momento

Plataformas online. El concepto fue testado enviando un número reducido de recursos a una plataforma colaborativa nacional ya existente: <www.streetbank.com>. Además, Comoodle se ha asociado con un banco del tiempo local, iShare, para probar si la plataforma podía integrar los sistemas de banco del tiempo. Ahora se ha desarrollado un nuevo prototipo *online* con iShare que permita a los grupos locales enviar “ofertas” y “deseos” de habilidades y cosas, que todavía está generando *feedback*.

Grupo Patrocinador. El presidente del Consejo municipal, el subdirector de Finanzas, un jefe de Servicio y un miembro del Tercer Sector.

Consejo del Proyecto. Los jefes de Servicio de Política, Transformación y Transporte. Los máximos responsables de TI, Investigación y Comunicación, el equipo del proyecto y Yoomee.

Sector empresarial. Con el tiempo, Comoodle busca asociarse con grandes empresas, como Cummins Turbo Technologies y Syngenta. Trabajando con el apoyo de *Business in the Community* (una organización nacional que apoya a las empresas para que impulsen el cambio y estén conectadas más activamente con sus comunidades locales a través de la RSE), Comoodle buscará colaborar con programas de voluntariado corporativo a gran escala.

Stakeholders nacionales. Por ejemplo, el organismo de innovación del Reino Unido NESTA y la Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA). Kirklees forma parte del *NESTA Cities of Service Programme* y ha trabajado con la RSA en el desarrollo de nuestro enfoque corporativo para aportar valor social.

La red de Mayors Challenge. Las ciudades europeas ganadoras se han reunido 3 veces con los finalistas de la competición y con las ciudades ganadoras estadounidenses.

Como ya se ha dicho, Comoodle ha estado actuando hasta el momento como el prestamista principal y se prepara para adoptar un rol más de facilitador de préstamos entre grupos distintos. La siguiente fase llevará a cabo, pues, una campaña concertada para animar a los grupos a añadir más activos propiedad de la comunidad a la lista de cosas a disposición de los demás en la web actual. Se ha realizado una cantidad importante de trabajo en acciones de divulgación con un detallado plan de implicación elaborado durante verano de 2016. El equipo ha creado una guía de participación basada en 5 pasos básicos y ha empezado a reclutar *storytellers* de Comoodle para difundir el mensaje. También se está trabajando con las empresas locales y los servicios del Ayuntamiento para identificar incentivos con el fin de poner más activos a disposición de las comunidades para que puedan hacer más por sí mismas. Como que con el modelo de Comoodle, el sector empresarial solo puede prestar (no tomar en préstamo), la mayoría de las empresas no entienden de qué modo pueden beneficiarse de Comoodle como entidades comerciales. El enfoque de la divulgación entre las empresas se centrará, pues, en aquellas más activas en RSE que buscan formas creativas de impactar en sus comunidades locales.

Tabla: Próximas fases de la implicación:

- 1) Implicación de 15-20 grupos de la comunidad con los cuales Comoodle tiene una relación de larga duración. Serán los usuarios beta, que testarán la primera plataforma pública para subsanar cualquier fallo técnico. Están ubicados por todo Kirklees y también actuarán como guardianes para desplegar los activos.
- 2) Participación de los 270 *comoodlers* que ya existen en la base de datos, que probarán la versión beta de la web en primavera de 2017.
- 3) La plataforma está plenamente disponible al público desde principios de febrero de 2017.

Sostenibilidad económica

En 2014, Bloomberg Philanthropies otorgó a Comoodle una subvención de 795.700 £ para desarrollar el proyecto en 3 años (2015-2017). Esta subvención es la principal fuente de financiación del proyecto Comoodle y será igualada con fondos del Ayuntamiento y otras contribuciones más amplias; el valor añadido del capital social y el voluntariado también contribuirán a la sostenibilidad global del proyecto.

Contribuciones a la financiación del proyecto

Se preveía que más de 800.000 £ del coste monetaria del proyecto global se financiaría a través de los presupuestos del Ayuntamiento y otras contribuciones; y la mayoría de esta financiación se esperaba para el año 2 y se contabilizaba en ayudas para subvencionar las pruebas piloto y presupuestos para financiar actividades generaban valor social. El proyecto cuenta con una amplia colaboración dentro del Ayuntamiento y la dedicación en tiempo de dedicación del personal municipal se estima en 200.000 £ en especie. El valor total de los activos y de los recursos entregados a la comunidad en estos tres años se estima en 275.000 £ de más.

Tabla: Presupuesto aproximado de Comoodle

FUENTES DE INGRESOS	
Ayuda del <i>Mayors Challenge</i>	1.000.000 €
Subvenciones de la Ciudad para poner en marcha la actividad	567.000 €
Partida para igualar el valor social	120.000 €
Contribución a los costes de explotación por parte de la Ciudad	50.000 €
Asistencia legal (de la Ciudad y de entidades privadas)	30.000 €
Financiación complementaria para diseño y marketing	58.500 €
Financiación complementaria para conferencias	19.000 €
Total en efectivo	1.844.500 €
VALOR DE LA CONTRIBUCIONES COLABORATIVAS	
Contribuciones de la Ciudad en forma de cosas, habilidades y espacios	217.500 €
Contribuciones de la comunidad en forma de cosas, habilidades y espacios	65.000 €
Contribuciones privadas/de empresas en forma de cosas, habilidades y espacios	65.000 €
Servicios profesionales (seguros)- Asesoramiento pro bono	30.000 €
Total en efectivo cash y comoodles	2.222.000 €

La actividad de Comoodle no pretende generar ingresos adicionales para el Ayuntamiento pero este puede apoyar las actividades de fundraising de los grupos. Sin embargo, se espera que Comoodle produzca ahorros sobre la base de su actual relación con la comunidad, pues se espera que los grupos locales hagan más con menos financiación directa.

Dicho esto, no se conoce ningún modelo mediante el cual la actividad de Comoodle, incluso que tiene asignado un valor social y en que se conoce el valor de los activos prestados, pueda cuantificar los ahorros directamente atribuibles tanto al Ayuntamiento como a los grupos de la comunidad. Sobre este punto, se ha verificado a pequeña escala que los solicitantes de subvenciones, si priorizan tomar cosas en préstamo que comprarlas y lo logran hacer con éxito, retiran sus solicitudes de financiación. Además, se ha introducido una advertencia en unas pocas resoluciones de subvención del Ayuntamiento de que los activos adquiridos con dinero de la subvención deben ponerse a disposición para que los demás grupos puedan tomarlos en préstamo a través de Comoodle. Pese a este ahorro evidente, el equipo prevé que las cifras sociales y monetarias generadas por la plataforma avalarán su replicabilidad, más que constituir el principal argumento de venta.

En efecto, el proyecto the Comoodle no se ha concebido “como un producto para vender”, pero el equipo es plenamente consciente de que para alcanzar su máximo potencial y poder replicar Comoodle en otras áreas, necesita identificar unas fuentes de ingresos para cubrir los costes operativos de los servicios de mantenimiento. La gestión de la plataforma no puede pasar como una función que Ayuntamiento debe desempeñar por mandato legal, y este todavía no ha encontrado un modelo sostenible para mantener los servicios. En medio de una red compleja de incertidumbres políticas y económicas, el máximo responsable del Ayuntamiento apoya el proyecto porque, pese a las terribles restricciones presupuestarias, Comoodle puede resultar un blanco fácil (soft target). El equipo necesita, pues, demostrar el impacto de Comoodle en la comunidad local y los ahorros equivalentes para el Ayuntamiento. El Plan de suministros (Delivery Plan) de 2017 se publicará a principios de año e incluirá una estimación del coste de gestionar la plataforma. Además, en julio de 2017 se elaborará un Plan de sostenibilidad (Sustainability Plan) para garantizar que el proyecto siga adelante cuando se acabe la financiación actual.

Algunos aspectos que deberá tener en cuenta este documento son:

- 1) En definitiva, Comoodle necesitará realizar una inversión para desarrollar una app si tiene que llegar a su masa crítica.
- 2) La línea telefónica se tiene que mantener puesto que el éxito de Comoodle depende de grupos que analfabetos digitales.
- 3) Se necesitaran actualizaciones regulares para que la plataforma sea más amigable y relevante para los usuarios.
- 4) La disponibilidad de los recursos a gestionar si la plataforma tiene éxito. Dado su carácter único, resulta difícil estimar las dimensiones del equipo necesario.
- 5) Opciones de ingresos:
 - Compartir costes entre 4-ayuntamientos de la Autoridad Conjunta de West Yorkshire
 - Publicidad
 - Dejar que los usuarios compren en la plataforma
 - Cobrar por el código, etc.

A lo largo de 2017, se revisarán distintas opciones y modelos de negocio como parte del proceso de evaluación de distintas opciones.

Escalabilidad y replicabilidad

“Lo que espero de Comoodle es que encontremos una forma de apoyar a las comunidades en todo el mundo para poder acceder a los recursos y a los activos necesarios para mejorar sus vidas.”

(Duggs Carre, director del programa Comoodle)

Transferible por diseño

Estamos convencido del potencial transformador de la “creación colaborativa” –que permitirá las ciudades reestructurar completamente sus actuales limitaciones de recursos–, así que nuestra ambición a favor de la transferibilidad ahora es mayor. Comoodle.com se diseñará a escala para muchas ciudades y nuestro plan de implementación ahora incorpora un prototipo no británico para demostrar su potencial global.

Los desafíos variarán de ciudad en ciudad, en función de sus específicas actividades culturales locales. Algunas ciudades tendrán diferentes expectativas culturales sobre qué debería proporcionar el Estado, que deberían hacer ellas por sí mismas y qué puede realizarse en colaboración. Comoodle se basa en proyectos, así que las ciudades son libres de adaptar sus ideas para ajustarlas mejor a su contexto local.

Se preguntará a las ciudades por la viabilidad de sus planes de negocio y deberán ser capaces de explicar por qué debería implementarse Comoodle a sus políticos locales y a los responsables de la toma de decisiones. La sólida justificación de nuestro proyecto nos permitirá cuantificar la transformación y los beneficios sociales obtenidos en Kirklees.

Hemos recabado las opiniones de otras ciudades mediante nuestros hermanamientos y redes internacionales con el fin de comprender los aspectos culturales, legislativos y regulatorios que pueden incidir en la transferibilidad. Animados por el fuerte apoyo recibido y el gran interés manifestado por otras ciudades en el Campo de Ideas, intentamos presentar un prototipo de nuestra propuesta en ciudades no británicas.

Fuente: Oferta final de Kirklees en el *Mayors Challenge* (2014)

En última instancia, Comoodle es un test que demostrará si una plataforma de compartición de servicios públicos puede promover unas comunidades activas que puedan replicarse en otras latitudes. El concepto es muy escalable, así como las tecnologías de la plataforma, que son de código abierto. Inicialmente, Comoodle tenía planeado probar la plataforma en otros países durante 2017. Tras un debate interno con Bloomberg Philanthropies sobre los objetivos realistas para el tercer año del programa piloto, ahora el trabajo se centra en prepararse para su despliegue en otras ciudades en diciembre de 2017. Este plazo tan ajustado suponía una gran labor para el pequeño equipo y ha resultado evidente que el enfoque principal debe ser validar la hipótesis inicial y desarrollar una comunidad activa en Kirklees.

El equipo de Comoodle está participando proactivamente en ampliar la reflexión, la investigación y el trabajo sobre cómo la economía colaborativa más en general puede contribuir a las prioridades estratégicas en el contexto de Kirklees y de la Autoridad Conjunta de West Yorkshire. Intentan posicionarse como líderes de pensamiento sobre cómo los gobiernos provechan y dan forma a todo el potencial de la economía colaborativa. El equipo es plenamente consciente que algunas de las ambiciones del programa hallarán enseguida “obstáculos” en forma de normas, regulaciones, riesgos, cuestiones logísticas y también culturales, y lo están tratando a través de un flujo de trabajo específico para abordar dichos obstáculos. Escalando la economía colaborativa, Kirklees pilotará muchas de las cuestiones que se planteen, como los temas relacionados con la responsabilidad, la confianza y la logística a que se enfrentan los líderes locales que buscan sacar provecho de los beneficios de los recursos compartidos. Este *know-how* será un resultado muy valioso del proyecto para las ciudades británicas y de todo el mundo.

A raíz de la asistencia a los eventos, y gracias a las acciones de comunicación, ha surgido el interés de varios lugares donde se está desarrollando un diálogo sobre su posible replicabilidad. A escala internacional, existe un gran interés por parte de la ciudad de Ámsterdam tras unos primeros contactos realizados a través de la red de *Mayors Challenge*. Comoodle fue invitada al evento “Sharing City” organizado por el alcalde de Ámsterdam en abril de 2016 con otras diez ciudades globales, entre ellas Seúl, Nueva York, Milán y Toronto. Asimismo, el Research Institute de Noruega ha expresado su interés, así como el municipio de Brittany en Francia.

A una escala más local, Sheffield, una ciudad vecina del condado de Yorkshire, se ha acercado a Kirklees para aprender de su proceso de prestación de equipamientos deportivos y su posible transferibilidad a los proyectos deportivos y de *fitness* organizados por el Ayuntamiento de Sheffield. Igualmente, la ciudad vecina de Bradford ha expresado su interés a Kirklees. Comoodle ve que es escalable a las ciudades de la Autoridad Conjunta de West Yorkshire como la ruta más viable a seguir en el futuro inmediato. El máximo órgano del modelo de gobernanza (el Grupo Patrocinador) del proyecto se diseñó para alcanzar los objetivos estratégicos de escalabilidad y sostenibilidad financiera en la región a través de la implicación de la alta dirección política y de gestión. En un contexto de descentralización fiscal, la Autoridad Conjunta de West Yorkshire está negociando directamente con el Gobierno central el traspaso de las transferencias monetarias y la replicabilidad inicial es sin duda más sencilla si la ciudad está cerca y comparte una cultura similar, y donde ya se ha establecido una relación de confianza que se va ampliando.

Referencias

- Bloomberg Philanthropies (2016): Bringing Bold Ideas to Life: Insights from innovators taking part in Bloomberg Philanthropies' mayors challenge. <https://www.bbhub.io/dotorg/sites/2/2016/10/Report-Bringing-Bold-Ideas-to-Life.pdf> [Fecha de consulta: 9 de marzo de 2017]
- Chapman, T.; Robinson, J. (2015): Research briefing paper on the size, structure, operation and attitudes of the voluntary, community and social enterprise sector in Kirklees. Durham University; Involve Yorkshire & Humber.
- Geographic Research & Information Team (2015): Kirklees Fact Sheets 2015. <http://www.kirklees.gov.uk/beta/information-and-data/pdf/fact-2015.pdf>
- Kirklees Council (2016): Kirklees Council Corporate Plan 2016-2017 <https://www.kirklees.gov.uk/beta/delivering-services/pdf/corporate-Plan-201617.pdf>
- Kirklees Council (2016): Money, Trust and Impact: Social Value and the Comoodle Project. Kirklees Council Position Statement. Documento interno.
- Kirklees Council (2014): Kirklees Final Bid to Mayors Challenge. Documento compartido por el equipo de Comoodle.
- Kirklees Council (2016): Our New Council Presentation. Evento de breakfast. Presentación compartida por el equipo de Comoodle. 25 de abril de 2016.
- O'Sullivan, F. (2016): "The Big Lesson Bloomberg Mayor's Challenge Winners Can Teach Other Cities". <http://www.citylab.com/cityfixer/2016/10/the-big-lesson-bloomberg-mayors-challenge-winners-can-teach-other-cities/503603>
- Sims, D. (2016): "Comoodle provides welcome support for local communities". <https://www.comoodle.com/story/welcome-support>
- Woskow, D. (2014): Unlocking the Sharing Economy. An independent review. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf



Metodología

Para la elaboración en profundidad de los tres casos, se ha optado por combinar el análisis documental con la metodología cualitativa a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas. La mayoría de las entrevistas se han realizado presencialmente y, por defecto, se ha optado por videoconferencias. Para cada iniciativa, se ha entrevistado de 7 a 9 personas relevantes, implicadas a distintos niveles y de formas diferentes, para obtener una visión de 360o.

El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2016 (Barcelona, Madrid y Kirklees). Todos los informes y resultados incluidos en este informe cuentan con la validación de sus participantes. Sus nombres se enumeran a continuación:

TRAITY

- **Juan Cartagena**, cofundador y CEO
- **José Ignacio Fernández**, cofundador y CTO
- **Borja Martín**, cofundador y CDO
- **Carlos Herrera**, científico de datos
- **Lara Fernández**, director de contenidos
- **Marta Figueras**, directora de la Oficina de Transformación Digital de DAS Seguros
- **F. Carmona**, usuario de Traity, forma parte del plan piloto realizado en colaboración con DAS

PLAYGROUND

- **Isaac Marcet**, fundador y director
- **Cristian Palazzi**, director de Playground DO
- **David Miró**, director de Negocio (PlayGround Studio)
- **David Pérez**, responsable de Digital
- **Josune Imizcoz**, directora de News
- **Emilio Guerra**, director del Creative Lab
- **Antonio J. Rodríguez**, director de Redacción
- **Guillermo Carreras-Candi**, director de Vídeo

COMOODLE

- **Duggs Carre**, director de Programa de Comoodle
- **Esta Innes**, directora de Investigación de Comoodle
- **Gemma Sheering**, Diane Sims y Mark White, miembros del equipo de Comoodle
- **Steve Langrick**, director de Transformación Digital del Ayuntamiento de Kirklees
- **Tim Brazier** y **Nicola Mayer**, director y partner del proyecto Comoodle
- **John Lever** y **Fiona Cheetham**, de la Universidad de Huddersfield
- **Vicki Stratford**, de Made in Clayton West (organización de comunidades)
- **Ian Lawson**, ex director de RSE de Cummins (comunidad empresarial)
- **Ben Bryant**, director de ISOS que trabaja para Bloomberg Philanthropies

VARIABLES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL







PARTE 3

1. DIEZ EJEMPLOS DE INNOVACIÓN SOCIAL Y CONFIANZA EN LA ECONOMÍA DIGITAL

En este apartado, hemos seleccionado diez plataformas de la economía digital que presentan alguna particularidad en cuanto a la generación de confianza, la reputación digital o la creación de vínculos de comunidad. El objetivo para esta colección de fichas o minicasos es explorar iniciativas que puedan resultar inspiradoras para los interesados en cómo generar confianza en internet. Si bien, como hemos visto, la confianza es un ingrediente esencial para cualquier plataforma digital, la selección de casos siguiente constituye una representación de iniciativas que o bien forman parte de la economía colaborativa, o bien se basan en la contribución activa de los usuarios.

Todos los ejemplos que presentamos son iniciativas de interés si seguimos las variables de innovación social (impacto social, viabilidad económica, colaboración intersectorial, tipo de innovación y escalabilidad, replicabilidad) y, por tanto, su presentación se ha organizado a partir de estos ejes. El orden de aparición sigue la lógica alfabética.

Como apunte metodológico, siguiendo estas premisas generamos una selección inicial de 70 casos potenciales, que se redujeron posteriormente a 20. Entre ellos seleccionamos los 10 casos más relevantes, cuya elegibilidad valoramos con arreglo a los siguientes criterios:

- La diversidad de plataformas de economía digital (mercados bilaterales y con buenas prácticas con relación a la creación de confianza)
- La diversidad de formas de gobernanza
- La diversidad sectorial
- La diversidad geográfica (aunque intentando incluir ejemplos próximos geográficamente)
- Los diversos grados de madurez, pero con información disponible acerca de su impacto social (se han descartado aquellos casos que están en fase piloto o beta, o que no disponen de datos objetivos acerca del alcance o de los beneficios sociales generados)
- La originalidad de las soluciones digitales encontradas.

Las fuentes de información principales son las propias plataformas (sus webs y perfiles en las redes sociales), además de las notas de prensa añadidas por dichas empresas. La información relativa a rondas de financiación, inversores y datos fundacionales se ha contrastado, en la medida de lo posible, con la web Crunchbase¹.



¹ Vid. <https://www.crunchbase.com/#/home/index>

CONFIANZA ONLINE

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Asociación creada en 2003 por Autocontrol y Adigital con el fin de aumentar la confianza de los usuarios en internet, tanto cuando compran como cuando navegan. El sello de Confianza Online es el logotipo que muestran las empresas que han sido evaluadas para determinar si se ajustan al Código Ético de Confianza Online, que abarca cuatro grandes áreas: protección de datos de carácter personal, comercio electrónico, publicidad digital y protección de los menores y de los adolescentes. Las empresas adheridas muestran el sello en su página web para demostrar su compromiso ético con las buenas prácticas en internet.
FUNDACIÓN	2003
FORMA JURÍDICA	Asociación sin ánimo de lucro
NÚMERO DE USUARIOS	2.000 empresas adheridas
NÚMERO DE EMPLEADOS	9
LOCALIZACIÓN	España
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<p>Todos los reconocimientos oficiales que existen para códigos de autorregulación en internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su Código Ético fue sometido en 2002 a la consulta de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI), la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN). • Los sistemas extrajudiciales de resolución de controversias que se utilizan en las reclamaciones son los dos únicos reconocidos en España por la Comisión Europea. • La Agencia Española de Protección de Datos inscribió su Código como código tipo en 2002 y se ha actualizó en 2005 y en 2009. • En 2005, obtuvo el reconocimiento de la AECOSAN. • Su Código Ético fue reconocido nuevamente por la Dirección General de Consumo de la Comunidad de Madrid en noviembre de 2011.

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Sello de confianza en internet con mayor implantación en España y el primero de Europa en su clase (Ecommerce Europe Trustmark). • Más de 2.700 sitios web españoles y extranjeros (Alemania, Andorra, Bélgica, Colombia, Chile, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Inglaterra, Países Bajos, Polonia, Portugal y Suiza) adheridos. • Más de 33.000 reclamaciones tramitadas desde 2003. • Más del 60 % de las reclamaciones tramitadas se resuelven de forma amistosa entre las partes. • El plazo medio para gestionar una reclamación es de 12 días naturales.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota anual y cuotas por reclamación gestionada una vez superado el cupo de reclamaciones incluido en la cuota.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro convenios de colaboración con organismos oficiales: <ul style="list-style-type: none"> • Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (2003) • Comunidad de Madrid (2012) • Ayuntamiento de Madrid (2014) • Comunidad Autónoma de Castilla La Mancha (2016) • Colaboración con "Mi Comercio Online", la plataforma formativa impulsada por CaixaBank. • Convenios con asociaciones de comercio electrónico, como la Asociación de Tiendas Virtuales de Aragón (ATVA) o la Asociación Leonesa de Comercio Electrónico (ALECE).
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Código ético, que marca compromisos en los principales ámbitos de conflicto. • Evaluación de las webs adheridos en más de 30 puntos recogidos en el Código Ético. • Sistema de resolución extrajudicial de controversias: mediación y arbitraje.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	Desde su creación en 2003, registró su mayor crecimiento a partir de 2009. De 2009 a 2010, pasó de 355 adheridos a más de 800. En 2012, el número de adheridos era de 1.802 empresas. En 2017, llegan a las 2.000.
WEB Y REFERENCIAS	<p>https://www.confianzaonline.es</p> <p>@confianzaonline</p> <p>https://www.facebook.com/Confianza-Online-211889625557262</p>

DOCTORALIA

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Es una plataforma online del sector de la salud digital (<i>eHealth</i>). La base es una red para poner en contacto a profesionales de la salud con pacientes que opten por la medicina privada. Los usuarios pueden encontrar al profesional más adecuado a sus necesidades, ver las valoraciones de distintos profesionales y concertar visitas <i>online</i> . Fue fundada por tres españoles (dos médicos y un tecnólogo), tras constatar que millones de pacientes usaban la red para resolver cuestiones relacionadas con la salud y que a los profesionales les faltaban las herramientas necesarias para llegar a ellos.
FUNDACIÓN	2007, España
FORMA JURÍDICA	Sociedad limitada
NÚMERO DE USUARIOS	120 millones de usuarios al año
NÚMERO DE EMPLEADOS	Más de 30, principalmente en la sede de Barcelona
LOCALIZACIÓN	Presente en 20 países del mundo (en todos los continentes, excepto en África)
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nominación para los <i>European Business Awards 2016</i> • Premio a la Web Emprendedora 2015 del Ministerio de Industria, Energía y Turismo

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene 11 millones de usuarios-pacientes al mes en todo el mundo y su base de datos contiene 3,5 millones de usuarios sanitarios (entre profesionales y centros de salud privada). • Está presente en 20 países, cada uno con su versión local. Cubre toda Europa, casi todo el continente americano, los Emiratos Árabes, la India y Australia. • Ofrece un software para ayudar a los profesionales sanitarios a gestionar los pacientes y las visitas privadas. Les proporciona herramientas para mejorar su visibilidad <i>online</i> y la gestión diaria de su consulta, así como para consultar y responder a los comentarios de los usuarios. • Los pacientes pueden acceder a un directorio completo de profesionales. Pueden contactar con ellos, puntuarlos o compartir opiniones. En la sección "Pregunta al experto", pueden enviar sus dudas o consultas para que se les respondan los profesionales. • Para garantizar la confianza, todos los perfiles de los profesionales de salud están verificados y contrastados. Asimismo, cuenta con un equipo que modera las opiniones y la información de los perfiles de los profesionales. • A través de las redes sociales, difunde consejos y recomendaciones saludables para la población general. • Fomenta la participación de los pacientes e incentiva los comentarios y las reseñas de los profesionales para la construir su reputación <i>online</i>.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Su modelo de negocio se basa en las tarifas de suscripción de los profesionales de la salud, que pueden contar con perfiles verificados y perfiles <i>premium</i>. Las cuentas de los pacientes son gratuitas. • En 2015, facturó más de 3,3 millones de dólares. • Desarrolla interfaces de programación de aplicaciones (API) específicas para integrar el directorio en otras plataformas o páginas web.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene acuerdos de colaboración con otras plataformas de salud (por ejemplo, <i>InitHealth</i> o <i>Health 2.0</i> en Colombia). • Se ha fusionado con <i>DocPlanner</i> (otra plataforma global de <i>eHealth</i>). • Colabora de forma regular con las universidades en proyectos de investigación y dando charlas sobre su experiencia empresarial. • Colabora con departamentos de salud en proyectos de mejora de la gestión sanitaria (por ejemplo, el Observatorio de Innovación en Gestión de la Salud de la Generalitat de Catalunya).
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma tiene el formato de un directorio de profesionales y contiene un espacio para que los pacientes opinen y puntúen, además de poder formular preguntas a los expertos. • Incentiva el empoderamiento del paciente acercando la salud a la población y facilita las respuestas a sus dudas en un contexto protegido y verificado. • Promociona las herramientas de visibilidad y de gestión de la reputación online de los profesionales a través de una página específica denominada <i>Doctoralia Academy</i>. • Desde 2014, otorga los <i>Doctoralia Awards</i> como reconocimiento a los profesionales con mejor reputación. Se seleccionan aquellos profesionales mejor puntuados por los pacientes y <i>Doctoralia</i> los ratifica en función del rigor y la profesionalidad de sus intervenciones en las "Preguntas al experto". • Cuenta con la plataforma en formato web y <i>app</i> móvil desde 2012. La <i>app</i> es una continuación natural de la web, que añade la geolocalización para facilitar la atención de proximidad.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto es escalable allí donde haya profesionales de salud y pacientes que opten por la medicina privada. • La tecnología utilizada por <i>Doctoralia</i> es de diseño personalizable y favorece las versiones locales para poder adaptarse mejor a los marcos regulatorios de cada país. • En 2016, experimentó un crecimiento estimado del 20 %. • Tras la fusión con la plataforma polaca <i>DocPlanner</i>, espera convertirse en la mayor plataforma de gestión de citas médicas del mundo. Calcula que estará presentes en 25 países y gestionará unas 200.000 citas al mes.
WEB Y REFERENCIAS	<p> https://www.linkedin.com/company/doctoralia https://twitter.com/doctoralia https://www.facebook.com/Doctoralia http://www.doctoralia.com </p>

DUCKDUCKGO

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Es un motor de búsqueda de internet que nace como alternativa a Google y se propone ofrecer un servicio que respeta la privacidad <i>online</i> de los usuarios. Surge como reacción a los contenidos personalizados y como prevención de la “burbuja de filtros”. El nombre tiene su origen en un juego de niños llamado <i>duck duck goose</i> . Su misión es proporcionar respuestas útiles sin resultar intrusivo, facilitando las búsquedas anónimas.
FUNDACIÓN	2008, Estados Unidos
FORMA JURÍDICA	Sociedad anónima (Inc.)
NÚMERO DE USUARIOS	14 millones de búsquedas diarias (récord histórico: enero de 2017)
NÚMERO DE EMPLEADOS	Más de 50, trabajando en red y a distancia
LOCALIZACIÓN	La sede está en Paoli, Pensilvania
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Global
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	• Nominada por la revista <i>TIME</i> como una de las “ <i>Top 50 apps of 2013</i> ”.

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone del número exacto de usuarios porque no recaba información personal, pero ha contabilizado hasta 14 millones de búsquedas diarias. • El respeto por la privacidad es la base de todo su desarrollo. Tras las revelaciones de Snowden en 2013, se ha consolidado como una opción que fomenta la privacidad en internet. • Contribuye a generar un ecosistema de herramientas alternativas y hace donaciones anuales a proyectos de código libre con los cuales comparte filosofía. Solo en 2016, destinó 225.000 dólares a nueve organizaciones que promueven el derecho a la privacidad. • Fomenta la participación generando una comunidad muy permeable. Las formas de participar son múltiples: mejorando las respuestas ofrecidas, haciendo sugerencias o traduciendo contenidos. Las colaboraciones se centralizan en la web Duck.co.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • En 2011, consiguió una inversión de 3 millones de dólares de Union Square Ventures. • Actualmente, el modelo de negocio se basa en mostrar anuncios relacionados con las palabras de búsqueda específicas. • Tiene un contrato de comisión con Amazon y eBay: por cada compra que proviene de DuckDuckGo, recibe un pequeño porcentaje.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una estrecha colaboración con la Fundación Mozilla. • Desde mediados de 2016, es el motor de búsqueda por defecto del <i>Tor Project</i> (software libre que permite la comunicación anónima a través de internet). • Se basa en otros proyectos colaborativos para conseguir información relevante y no solo información frecuente. Por ejemplo, Wikipedia, Reddit, o GitHub (plataforma colaborativa para el desarrollo de código libre). • Forma parte de la alianza comercial Yahoo-Bing! para mostrar anuncios. • Apple lo ofrece como uno de los motores de búsqueda dentro de Safari.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona respuestas directas (<i>instant answers</i>) en lugar de ofrecer un listado de enlaces indexados. Muestran sus contenidos directamente en la hoja de resultados. • Tiene una política de privacidad simple y entendible: no mantiene el historial de búsquedas; no utiliza <i>cookies</i> para rastrear la actividad online, ni registra la IP. • Está demostrando que se puede generar un negocio rentable basado en la publicidad sin vulnerar la privacidad con fines comerciales. • Gran parte del software es de código abierto, aunque el núcleo del código es cerrado. • Cuenta con una plataforma <i>ad hoc</i> (DuckDuckHack) en la cual cada desarrollador puede crear sus propias respuestas instantáneas. Anima a los propios usuarios a mejorar los resultados de las búsquedas, especialmente en temáticas muy expertas.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • DuckDuckGo es replicable y escalable en la medida en que los usuarios valoren más la privacidad que la conveniencia o la personalización de las búsquedas. • Aunque Google se lleva el 80 % del tráfico de los buscadores, DuckDuckGo está consolidado en el cuarto puesto, por detrás de Yahoo y Bing! • Desde 2014, su ritmo de crecimiento es exponencial: está doblando año tras año la media de búsquedas diarias.
WEB Y REFERENCIAS	<p>https://duckduckgo.com/about</p> <p>https://duck.co</p> <p>https://twitter.com/duckduckgo</p> <p>https://www.reddit.com/r/duckduckgo</p> <p>https://github.com/duckduckgo</p>

FAIRMONDO

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	<p>Plataforma digital para la compraventa <i>online</i> entre particulares o empresas. Nace como alternativa ética a eBay y Amazon, con la misión de demostrar que existen formas rentables de anteponer los valores sociales al lucro. Promociona productos que construyen una economía socialmente más justa y cuidadosa con el planeta. Se rige por el modelo del cooperativismo de plataforma: sus usuarios son, a la vez, propietarios. Apuesta por la gobernanza democrática y la transparencia como valores fundamentales.</p> <p>Uno de sus fundadores tiene una sólida trayectoria en el activismo anticorrupción y Fairmondo es una dimensión más de esta causa. De hecho, inicialmente se denomina Fairnopoly y su logo emulaba el del juego del Monopoly. A partir de 2015, adoptó una visión más global y pasó a denominarse Fairmondo.</p>
FUNDACIÓN	2012, Alemania
FORMA JURÍDICA	Cooperativa
NÚMERO DE USUARIOS	Unos 2.000 usuarios-miembros en Alemania y otros 2.000 en el Reino Unido
NÚMERO DE EMPLEADOS	12
LOCALIZACIÓN	Tiene la sede en Alemania y un <i>chapter</i> en el Reino Unido desde 2014
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Recibió el <i>Social Impact Start Award</i> en 2014 Fue nominada al <i>KarmaKonsum Gründer-Award</i> en 2013

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> Aporta una alternativa ética y transparente a sitios de compras <i>online</i> como eBay o Amazon. Pueden participar tanto particulares como empresas. Promociona la economía circular e incentiva la compra de productos de comercio justo, orgánicos y/o respetuosos con el planeta (lo hace aplicando descuentos y posicionándolos en lugares más visibles). Promueve la transparencia acerca del origen de los productos, los modos de producción y las condiciones de trabajo de los productores, con el objetivo de sensibilizar sobre la materia. Cuenta con 4.000 usuarios-miembros y unos 2 millones de productos por término medio. Destina el 25% de sus ganancias a ONG vinculadas al comercio justo y a la sostenibilidad. La decisión reside en los propios usuarios Realiza eventos para que sus miembros se conozcan personalmente, fomentando la comunidad local y los vínculos personales. Internamente, favorece las escalas salariales justas, de modo que el salario más elevado como máximo puede triplicar el más bajo.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> Inicialmente, se fundó con campañas de <i>crowdfunding</i>. En la primera, consiguió 200.000 euros, el doble de lo que se proponía. Ha realizado un total de cinco campañas y todas ellas se han financiado con éxito. Actualmente, sus costes fijos se cubren con los ingresos provenientes de las suscripciones y de las tarifas de los propios usuarios. Cada acción tiene un valor de 10€ y el capital invertido hasta finales de 2016 era de 600.000€. En el reparto de beneficios, sigue el modelo "4/4": un 25% se distribuye proporcionalmente entre los propietarios; otro 25%, para compensar horas voluntarias; otro 25%, para donaciones a ONG, y el 25 % restante, para reinvertir en la cooperativa.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> Se gestó en el Social Impact Lab de Berlín. Dona una parte de los ingresos a Transparency International, un grupo de presión anticorrupción (el 1 % por transacción). Publica todos sus movimientos bancarios a través del <i>Open Bank Project</i>. La parte de código abierto está alojada y accesible a través de GitHub (la plataforma de software libre y código colaborativo). En Alemania, tiene un acuerdo con Velogista, otra cooperativa 2.0 de reparto de paquetería en bicicleta. Desde 2015, colabora con Fairphone, una iniciativa de teléfonos móviles basada en el ideal del comercio justo y respetuoso. El <i>chapter</i> del Reino Unido se aloja en el software de Sharetribe.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Se inspira en eBay y Amazon pero se plantea como una alternativa ética y transparente. Se basa en la innovación abierta, el código libre y la idea de una sociedad basada en lo común. Se inscribe en la filosofía del cooperativismo de plataforma, en que los usuarios pueden ser, a la vez, trabajadores e inversores. Ha desarrollado un modelo de gobernanza propio, denominado Cooperativa 2.0. Incorpora mecanismos para asegurar el funcionamiento democrático y la rendición de cuentas (por ejemplo, el comité directivo es elegido por los propio empleados y cada propietario tiene un voto, independientemente de las acciones que tenga). Escapa de los grandes inversores para preservar su independencia, así que no acepta fondos de capital riesgo y cada propietario-miembro puede comprar acciones por un valor máximo de 10.000. Ha invertido gran parte de su tiempo en generar un software propio y, a menudo, comparte las dificultades del proceso.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> El modelo es replicable e incentiva que cada país genere su propia estructura siguiendo el modelo de Cooperativa 2.0. En el Reino Unido, ha crecido en dos años tanto como en Alemania desde su fundación. Prevé crear una federación cuando ya haya cinco países con cooperativas locales, para generar una red global de cooperativas de plataforma basadas en las experiencias locales.
WEB Y REFERENCIAS	<p>https://www.facebook.com/fairmondo</p> <p>https://twitter.com/fairmondo</p> <p>https://fairmondo.uk</p> <p>https://twitter.com/Fairmondouk</p>

FOODCLOUD

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	<p>Plataforma digital que nace con el objetivo de reducir la pobreza alimentaria aprovechando el excedente de comida desechada a diario por los establecimientos y supermercados. Quiere fomentar la redistribución del excedente alimentario tejiendo una red entre comercios y grupos de beneficencia que distribuyen alimentos a personas sin recursos.</p> <p>Sus dos fundadoras se inspiraron al saber que en Irlanda 1 de cada 8 personas sufre pobreza alimentaria y cada año se desperdician toneladas de comida en buen estado.</p>
FUNDACIÓN	2013, Dublín
FORMA JURÍDICA	Empresa social sin ánimo de lucro
NÚMERO DE USUARIOS	Cuenta con más de 3.000 puntos de beneficencia adscritos y ha servido 8,4 millones de comidas desde su fundación
NÚMERO DE EMPLEADOS	Una decena.
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Actualmente opera en Irlanda y en el Reino Unido
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nominada en la lista “Best Tech for Social Impact Company 2016” del <i>Financial Times</i> • Ganadora del <i>Social Entrepreneurs Ireland Impact Award</i> del Minnovation Fund en 2014 • Ganadora del <i>Green Entrepreneurs Award</i> en 2014 • Ganadora de <i>The Arthur Guinness Projects</i> en 2013

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • La red está integrada por más de 1.000 empresas alimentarias y supermercados, que colaboran con 3.000 grupos y centros de beneficencia. • Desde su fundación, ha redistribuido 3.000 toneladas de alimentos que iban a desperdiciarse, lo cual se traduce en 8,4 millones de comidas. • Es una iniciativa con sensibilidad ecológica y, gracias a su red de distribución, se estima que se han dejado de emitir 7.800 toneladas de CO₂. • Calcula que, por cada comida redistribuida, los grupos comunitarios o de caridad se ahorran 1,5€. • Dispone de un sistema de control de calidad de los alimentos excedentes como mecanismo para crear confianza. Vela por los procesos de almacenamiento y de distribución de los alimentos una vez salen de su origen. Los responsables también intervienen en caso de intoxicación por ingesta de comida en mal estado. • Facilita la comunicación entre grupos caritativos para que compartan experiencias y organicen actividades conjuntas con el fin de que las personas que sufren pobreza alimentaria puedan establecer nuevas amistades.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Obtuvo una inversión inicial en una ronda “seed” en 2013, liderada por NDRC, una empresa de capital riesgo irlandesa (se desconoce la cantidad obtenida). • En sus estadios iniciales, recibió financiación pública y fondos a través de becas y premios, que alcanzaron los 250.000€. • Desde 2014, los ingresos provienen mayoritariamente de las cuotas de suscripción al servicio que pagan los comercios y las industrias alimentarias. El coste se cobra a un precio similar al impuesto de recogida de basura, pero con la ventaja de que incorpora una acción de RSE. • Todos los ingresos se destinan íntegramente a cubrir costes.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con la industria alimentaria y los supermercados. En Irlanda, cuentan con establecimientos de la cadena Aldi, mientras que en el Reino Unido trabaja con Fareshare, TESCO (más de 3.000 establecimientos) y Waitrose (unos 25). • En octubre de 2016, se alió con la Bia Food Initiative (una entidad sin ánimo de lucro) y lanzaron FoodCloud Hubs. De esta forma, disponen de más almacenes y más contactos para poder ampliar la oferta de productos, especialmente perecederos. Es lo que denominan la solución “de la granja al tender”.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • FoodCloud es un ejemplo de economía circular que conecta el excedente alimentario con las necesidades de la población en situación de pobreza alimentaria. • Pone en contacto a las empresas alimentarias con los puntos de distribución de alimentos para personas sin recursos a través de una plataforma digital. Cuenta con una página web y una aplicación para móviles. • Facilita la autonomía y el contacto ágil y directo entre los usuarios de la plataforma a través de un sistema de notificaciones en que informan del excedente generado o de las necesidades por cubrir, según los casos.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo es fácilmente replicable donde haya comercios con excedentes de comida y un tejido de centros o grupos de distribución de alimentos sin ánimo de lucro. • Es un proyecto escalable en la medida en que se adhieran establecimientos como donantes de excedentes alimentarios. • En 2016, FoodCloud creció exponencialmente, al pasar de 200 organizaciones donantes a más de 1.200 en el Reino Unido e Irlanda. • Sus fundadoras son muy activas en la difusión del modelo y participan a menudo en charlas y talleres para dar a conocer la iniciativa.
WEB Y REFERENCIAS	<p>https://www.facebook.com/foodcloudireland</p> <p>https://plus.google.com/104586320302600540121/about</p> <p>https://www.linkedin.com/company/foodcloud</p> <p>https://twitter.com/foodcloud</p> <p>https://www.youtube.com/channel/UCQevxDsQOjtWd-8lxM8XXfA</p>

FRIENDSURANCE

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	<p>Iniciativa pionera de un concepto de seguro paritario (<i>peer-to-peer</i>) que recompensa a pequeños grupos de usuarios con primas de reembolso de dinero (<i>cashback bonus</i>) cada año si el grupo no presenta reclamaciones por siniestros. Basándose en la economía colaborativa, los propietarios de una póliza de un mismo tipo de seguro forman pequeños grupos y una parte de sus primas las pagan en un pool de reembolso (<i>cashback pool</i>). Si no se presentan reclamaciones, se reembolsa a los miembros del grupo parte del dinero en enero del año siguiente. En caso de reclamaciones, el reembolso se reduce para todo el mundo. Las pequeñas reclamaciones se atienden con el dinero del <i>pool</i>. En caso de reclamaciones mayores, la compañía de seguros estándar cubre cualquier suma que exceda la cobertura a través del grupo. En caso de que no hay dinero suficiente en el <i>pool</i> para atender una reclamación, un reaseguro por exceso de pérdidas cubre el resto.</p>
FUNDACIÓN	Berlín (Alemania), marzo de 2010
FORMA JURÍDICA	Sociedad limitada
NÚMERO DE TRABAJADORES/ VOLUNTARIOS	Cerca de 90 empleados
NÚMERO DE USUARIOS	Un número de seis cifras
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionada para los <i>European Fintech Awards</i> (2016) • Distinguida como una de las mejores innovaciones digitales alemanas por Land of Ideas y el Deutsche Bank (2015) • Ganadora del <i>UN World Summit Award Germany</i> (2015)

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>bonus</i> por no reclamación permite a los tomadores del seguro recuperar hasta el 40 % de sus primas si no han presentado reclamaciones. • El seguro resulta más barato para el consumidor y también proporciona un claro beneficio económico por buena conducta, lo cual a su vez reduce el fraude. • Las compañías de seguros se benefician porque ahorran en costes y por una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes. • Más del 80% de los usuarios han recibido un reembolso de dinero. En el ámbito de los seguros inmobiliarios, el reembolso medio fue del 33% de las primas pagadas.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • En 2016, logró una inversión de 15,3 billones de dólares. Esta ha sido la mayor inversión lograda jamás en el segmento de los seguros paritarios (<i>peer-to-peer</i>) hasta el momento. • También ha sido financiada por varios inversores institucionales y privados de internet, incluyendo Otto Group Eventures, el German Startups Group y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía tardó un año en desarrollar la primera colaboración con una compañía de seguros. Actualmente, Friendsurance colabora estrechamente con más de 100 compañías en Alemania, incluyendo unas 70 aseguradoras nacionales, entre ellas Axa Alemania.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de seguro paritario lanzado por Friendsurance en 2010 era totalmente único. Desde entonces, el negocio ha crecido muy rápidamente. • Friendsurance conecta automáticamente a los tomadores de seguros con pequeños grupos. Usualmente, son de 10 miembros. Alternativamente, los clientes pueden formar sus propios grupos. Las personas pueden cambiar a los integrantes de su grupo en cualquier momento; la única condición es que todos los miembros del grupo tengan el mismo tipo de seguro, aunque estos pueden ser proporcionados por distintas compañías y pueden cubrir diferentes servicios. • El mayor reto para la empresa ha sido superar el carácter conservador del consumidor medio y lograr que el proceso de contratación de un seguro sea más fácil y amigable. • Su <i>ethos</i> está muy centrado en el cliente. Parte del desarrollo del producto se basa en tests regulares a los usuarios para garantizar que se satisfacen sus necesidades y sus emociones.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • “Solo en Alemania, el negocio de los seguros de automóvil es mayor que toda la industria de la música. Las InsurTechs como la nuestra tienen un gran potencial.” (Tim Kunde, CEO) • Tiene previsto crecer más en el mercado alemán y expandirse internacionalmente. En 2016, se introdujo en el mercado australiano. • Al menos 18 compañías en todo el mundo han replicado el modelo de seguro paritario.
WEB Y REFERENCIAS	<p>http://www.friendsurance.de http://www.friendsurance.com @friendsurance</p>

GUIFI.NET

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Es un proyecto tecnológico, social y económico impulsado desde la ciudadanía. Su objetivo es crear una red de telecomunicaciones abierta, libre y neutral, basada en unos modelos comunes, y para ello desarrolla las herramientas de gobernanza necesarias. Fomenta el internet social, generando una infraestructura que facilita el acceso a las telecomunicaciones en general y a la conexión a internet de banda ancha de calidad, a un precio justo para todos los participantes.
FUNDACIÓN	2004, España
FORMA JURÍDICA	Fundación privada (desde 2008)
NÚMERO DE USUARIOS	32.700 nodos operativos, que equivalen a más de 20.000 hogares con acceso a internet a través de esta red (enero de 2017).
NÚMERO DE EMPLEADOS	11 (6 empleados remunerados, 5 patronos voluntarios sin remuneración)
ÁMBITO GEOGRÁFICO	España, mayoritariamente en Cataluña, pero con una fuerte presencia en la Comunidad Valenciana y en Cantabria.
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Finalista del <i>Wi-Fi Now</i> (Londres, 2016) Premio Europeo de Banda Ancha 2015, otorgado por la Comisión Europea (categoría: modelo de negocio y de financiación) Premio Nacional de Telecomunicaciones de la Generalitat de Catalunya 2007 Premio a la Innovación, otorgado por el Consell Nacional de Joventut de Catalunya 2006 Premio Vilaweb 2004

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> Se estima que más de 70.000 personas acceden a guifi.net de forma regular y que más de 20.000 hogares acceden a internet a través de esta red, muchos de ellos en zonas que carecen de oferta alternativa. Presenta altos índices de fidelización (prácticamente no se conocen bajas) y de penetración (superior al 80 % donde no hay operadores alternativos). Genera una comunidad abierta, donde los participantes comparten conocimientos acerca de las redes de telecomunicaciones y se ayudan entre ellos de forma altruista. Fomenta el desarrollo de la economía colaborativa y de proximidad. Ha generado más de 100 puestos directos, lo cual ha permitido reciclar y recolocar a profesionales afectados por la crisis, y también puestos de trabajo indirectos, puesto que una oferta de ancho de banda de calidad favorece el arraigo de la industria en el territorio. Para garantizar la buena convivencia en la comunidad, cuenta con un grupo de mediadores para gestionar posibles conflictos.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos consistentes en tarifas; los precios se basan en los costes y se reparten en función del uso de los recursos comunes. Una parte de los ingresos que obtienen los operadores de sus clientes por los servicios que les ofrecen se queda en el sistema para hacer frente a los costes de amortización y a los de mantenimiento y explotación. Fomenta las inversiones a través de un sistema de compartición de costes, en que se evidencia claramente el reconocimiento y la recuperación de aquellas. Micromecenazgo: en menor medida, permite recaudar contribuciones para desarrollar proyectos concretos cuando se estima necesario.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> Guifi.net ha creado un ecosistema de colaboración entre comunidad, sector privado, universidades y Administración pública. Los clientes de los operadores ayudan a estos últimos a desplegar la infraestructura para abaratar costes. Las universidades y los centros de investigación encuentran todo tipo de facilidades para desarrollar sus investigaciones y la comunidad conoce de primera mano los resultados. Voluntarios, administraciones públicas y operadores trabajan coordinadamente para expandir y operar una infraestructura de última generación. Más de 20 empresas colaboradoras se encargan de dar respuesta profesional a las necesidades del colectivo y los servicios asociados
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Propone un modelo socioeconómico completo para aplicar la economía colaborativa de las comunidades al sector de las telecomunicaciones. Ha creado un conjunto de herramientas de gobernanza (licencia, sistema de compensación económica, sistema de resolución de conflictos, etc.) para poner el liderazgo en manos de la comunidad. Construye una extensa red de telecomunicaciones mediante la implementación de las herramientas desarrolladas. Técnicamente, se basa en un formato de innovación abierta, iterativa e incremental. Los participantes profesionales (junto con los voluntarios y las administraciones públicas) colaboran en la construcción, la operativa y el mantenimiento de la infraestructura.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> La metodología iterativa e incremental que ha seguido ha facilitado la resolución de los retos de escalabilidad a medida que han ido apareciendo, y dicha resolución ha permitido afrontar nuevos retos. Toda la producción (conocimientos, metodologías, código, contenidos, etc. y, por supuesto, la red) es abierta, de modo que puede ser adoptada y adaptada por cualquiera. Crece al ritmo de unos 100 nodos nuevos por semana. Ahora mismo, se han impulsado iniciativas con distinto grado de madurez en Madrid, el País Vasco y Galicia.
WEB Y REFERENCIAS	<p>http://www.guifi.net</p> <p>https://twitter.com/guifinet</p> <p>https://www.facebook.com/guifinet-130989307421</p>

GOODREADS

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Es la comunidad más extensa de lectores de todo el mundo, dedicada a ayudar a las personas a encontrar, compartir y participar en buenos libros. Goodreads hace recomendaciones a través de amigos, la comunidad Goodreads y su motor de recomendación. Además, ofrece una plataforma en que los autores pueden conectar directamente con los lectores y crear su propia comunidad de fans. También es plataforma de comercialización de los libros más leídos, que ofrece a los editores y a los autores la posibilidad de hacer publicidad, llegar a acuerdos y lanzar programas de obsequios. Tiene más de 20.000 grupos cuyos miembros han realizado nuevos contactos a partir de un interés compartido.
FUNDACIÓN	2007
FORMA JURÍDICA	Filial independiente de Amazon
SEDE SOCIAL	Estados Unidos
NÚMERO DE EMPLEADOS	150
NÚMERO DE USUARIOS	55 millones

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a resolver el problema de “descubrir” libros al proporcionar una plataforma de reseñas de confianza y recomendaciones. • Recoge las percepciones exclusivas de lo que les gusta o no les gusta leer a los lectores, lo cual permite a sus miembros descubrir libros que de otro modo acaso no habrían descubierto. • Los miembros han incorporado 1.500 millones de libro en sus estanterías (incluyendo los que quieren leer, los que están leyendo y los que ya han leído). • Tiene más de 50 millones de reseñas de usuarios (abril de 2016). • <i>Los Goodreads Choice Awards</i>, lanzados en 2009, son los únicos premios destacados a libros que deciden los lectores. En 2016, más de 3,5 millones de votos decidieron los ganadores de 20 categorías distintas. Ganar un <i>Goodreads Choice Award</i> puede disparar las ventas (con un incremento de hasta el 1.800 %).
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Goodreads es una plataforma de comercialización de libros que proporciona ingresos a través de la publicidad y otros programas de marketing.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con todos los grandes editores y autores para ayudarles a promocionar sus títulos. • Es también una red social para Kindle y está integrada en el ecosistema de Kindle.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • En 2011, lanzó el Goodreads Reading Challenge. Goodreads organiza un desafío de lectura cada año, que permite a sus miembros fijarse sus propios objetivos y les ayuda a realizar el seguimiento de su progreso. Se ha convertido en uno de sus programas más populares, con más de 3 millones de miembros que participan en él y que leyeron colectivamente 37,7 millones de libros en 2016. • Tiene un administrador de las opiniones y sigue una filosofía explícita en cuanto a las reseñas, que se basa en la libertad de opinión pero con respeto. (Aconseja evitar el discurso del odio y se reserva el derecho de eliminar opiniones abusivas, de autopromoción, etc.). • En 2011, lanza el Goodreads Recommendations Engine. Es un motor de recomendaciones que analiza 20.000 millones de datos para proporcionar recomendaciones personalizadas de libros en función de los gustos de cada lector. Inmediatamente tras su lanzamiento, Goodreads vio aumentar en un 60 % el número medio diario de libros añadidos en el site para leer. • La integración de Goodreads con Kindle se produce en 2013. Introduce características centradas en la discusión, el descubrimiento de libros y el seguimiento de la lectura. También se incorporan otras características en las apps de Kindle iOS y Android. • En 2014, aparece Ask the Author, que permite a los lectores formular preguntas a sus autores favoritos. Más de 190.000 autores ya se han unido a Goodreads. • Goodreads Deals se lanza en 2016. Permite a los editores y a los autores llegar a sus actuales fans y presentar sus libros a nuevos lectores. • En 2016, también se lanzan los Kindle Ebook Giveaways, una de las demandas más populares de los autores y editores, y otra característica básica de la creación de la plataforma de distribución de libros de Goodreads.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • 55 millones de miembros (el 55 % son estadounidenses) • Red social para Kindle
WEB Y REFERENCIAS	<p>www.goodreads.com</p> <p>@goodreads</p> <p>https://www.facebook.com/goodreadsart/?fref=ts</p>

SHAREHUB

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	Plataforma lanzada por CODE (antes, Creative Commons Korea), con el apoyo del Gobierno Metropolitano de Seúl, con el fin de incorporar la economía colaborativa como parte de la iniciativa <i>Sharing City Seoul</i> . Como <i>hub</i> , se encarga de las noticias compartidas globales y domésticas, introduce la política colaborativa de Seúl, proporciona una lista de servicios compartidos y pone en relación a las personas interesadas en compartir. El Gobierno Metropolitano de Seúl lanzó la iniciativa <i>Sharing City Seoul</i> en 2012, junto con un plan para implementar los proyectos compartidos más relacionados con las vidas de los ciudadanos y establecer y ampliar las bases de la economía colaborativa.
FORMA JURÍDICA	Colaboración público-privada
FUNDACIÓN	Junio de 2013
NÚMERO DE EMPLEADOS	3
NÚMERO DE USUARIOS	2,7 millones
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • En 2016: Premio Gotemburgo de Desarrollo Sostenible al alcalde de Seúl Park Won-soon por su papel en la creación de la <i>Seoul Sharing City</i>. • En 2016: <i>Place Marketing Award</i> por su política urbana innovadora, basada en colaboraciones público-privadas. • En 2014: Mención especial en los <i>5th Metropolis Awards</i> por la política de “ciudad colaborativa”.

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • 4 años tras el lanzamiento: el <i>carsharing</i> se ha multiplicado por 10 y las transacciones colaborativas, por 5, y la sensibilización a favor del <i>carsharing</i> y del <i>bikesharing</i> ha crecido un 80%. <p>Las principales iniciativas son (en septiembre de 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 800 edificios públicos disponibles para reuniones y eventos públicos. Han sido utilizados más de 22.000 veces por los ciudadanos de Seúl. • 82 servicios colaborativos diseñados (8 nuevos en 2016). • Escuela de <i>Start-ups</i>: para fomentar el emprendimiento. • Vivienda y Conexión Intergeneracional: para acomodar a los jóvenes en habitaciones libres de pisos de gente mayor. 158 casas (224 personas colocadas en 2016). En total, 324 viviendas (428 personas participantes en 2016). • <i>Carsharing</i>: Hay 1.386 puntos de <i>carsharing</i> con más de 4.000 vehículos que han sido compartidos 282.000 veces. • <i>Open Data Plaza</i>: 4.527 conjuntos de datos para utilizar en los negocios o en la sociedad civil. • Bibliotecas de préstamo: Se han abierto 94 bibliotecas de préstamo de libros, y de alquiler y reparación de herramientas (con programas de carpintería). • Encuesta en mayo de 2016: conciencia ciudadana del 49,3 %; un 90 % de satisfacción pública sobre los proyectos más importantes, como <i>Nanum Car</i>, y un promedio del 77 %.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con empresas privadas para desarrollar partenariados público-privados con el fin de financiar el proyecto (por ejemplo, <i>crowdfunding</i>, prácticas y programas de participación ciudadana). • Apoyo financiero: los 1.120 millones obtenidos (450.000 \$) se han invertido en 75 proyectos.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudad actúa como <i>partner</i> y coordinadora de las iniciativas colaborativas que van surgiendo por parte de las empresas, las organizaciones, los grupos de expertos y los ciudadanos. • ShareHub también está creando una red implicando a organizaciones de todo el mundo y a activistas de distintas ciudades (por ejemplo, Ámsterdam, Barcelona, Bolonia, San Francisco, etc.).
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ShareHub ha introducido con éxito un nuevo modelo de colaboración público-privada y ha introducido la cultura colaborativa por vez primera en una de las principales metrópolis del mundo.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudad colaborativa (“<i>sharing city</i>”) está resultando ser un modelo para otras ciudades de Corea del Sur, como Jeonju, Busan, Gwangju, Siheung, etc. • El alcalde Park Won-soon suscribió una declaración conjunta con los alcaldes de 7 ciudades coreanas en el <i>Sharing Festival</i> de 2016. • La ciudad se divide en 25 distritos (o “<i>gus</i>”) y la forma de que los ciudadanos crean en las empresas es que estén avaladas por el gobierno. Empezó avalando unos determinados negocios colaborativos en dos <i>gus</i> y, a medida que iban funcionando bien, los fueron replicando a otros <i>gus</i>.
WEB Y REFERENCIAS	<p>http://sharehub.kr</p> <p>@sharehub_kr</p>

TRANSFERWISE

INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	TransferWise es un servicio de transferencia de dinero <i>online</i> , que permite a sus usuarios transferir dinero de una forma hasta 8 veces más barata que a través del banco. La tecnología se basa en un sistema paritario (<i>peer-to-peer</i>). TransferWise evita las tasas de las transferencias bancarias internacionales manteniendo las transferencias de dinero dentro del país, utilizando cuenta internas para minimizar la distancia que tiene que recorrer el dinero. TransferWise está totalmente regulada por la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido y, al igual que los grandes bancos e instituciones financieras, verifica a sus usuarios para protegerse ante el fraude y el blanqueo de dinero.
FUNDACIÓN	Enero de 2011
FORMA JURÍDICA	Empresa privada
SEDE SOCIAL	Sede central en Londres y oficinas en Nueva York, Tampa, Tallin, Cherkasi, Budapest, Tokio, Singapur y, en breve, en Sídney
NÚMERO DE EMPLEADOS	Más de 600
NÚMERO DE USUARIOS	Más de 1 millón
PREMIOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ganadora del <i>Seedcamp 2011</i> • Mejor <i>Start-Up</i> Europea de menos de 3 años (2013) • Premio al Emprendedor Británico del Año de EY (2015) • Emprendedor Web del Año (2015) • <i>Tech Pioneer</i> del Foro Económico Mundial (2015) • <i>Downright Disruptive Technology</i>, The FinTech 50 (2016)

VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

IMPACTO SOCIAL POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Los bancos y demás proveedores pueden cargar hasta un 5% en forma de costes ocultos para enviar moneda al extranjero, incluyendo una tasa de emisión y una tasa de recepción. • Los clientes de TransferWise transfieren más de 1 billón de euros cada mes. Los ahorros globales mensuales son de 45 millones de euros. • El servicio soporta más de 645 "rutas" de divisas en todo el mundo.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado: 1,1 billones de dólares. • En 2012, las comisiones de la empresa eran de 1€ –en 2015 subieron a € 2, 2£, 3\$, etc. (en función de la divisa que se enviaba)– o del 0,5%, la que resultara mayor en la divisa del cliente, o de una cantidad equivalente. • Los ingresos al cierre del ejercicio fiscal en marzo de 2016 ascendieron a 35 millones de euros, triplicando los resultados del ejercicio anterior. Los ingresos mensuales se han doblado en los últimos 12 meses y ahora son de 6 millones de euros, y crecen mes a mes. • Ha obtenido una financiación total de 117 millones de dólares. En mayo de 2013, se anunció que se había asegurado una ronda de inversión de 6 millones de dólares, de la mano de Peter Thiel de Valar Ventures. En junio de 2014, obtuvo 25 millones de dólares más, incorporando a Richard Branson como inversor. En enero de 2015, sumó una ronda de la Serie C de 58 millones de dólares, de la mano de los inversores Andreessen Horowitz. En mayo de 2016, se aseguró una financiación de 26 millones de dólares.
COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con el banco estonio LHV y el banco alemán N26, que permiten a sus clientes acceder a este servicio a través de la <i>app</i> móvil y la página web del banco.
TIPO DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • TransferWise realiza los pagos de una forma innovadora. En vez de transferir el dinero del emisor directamente al receptor, redirecciona a este una transferencia equivalente que va en la dirección opuesta. • Del mismo modo, el receptor de la transferencia recibe un pago no del emisor que ha iniciado la transferencia, sino del emisor de otra transferencia equivalente. • El sistema ajusta automáticamente los flujos de divisas al tipo de cambio real del mercado. Este proceso evita los costes de las conversiones de dinero y de las transferencias transfronterizas.
ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • En 2015, pasó de ser europeo a convertirse en un actor global con su lanzamiento en los Estados Unidos y en Australia. En 2016, se introdujo en Japón, Singapur, Canadá, Brasil y Nueva Zelanda. • El 60 % del incremento de sus ingresos viene del boca a boca y esta cifra va aumentando con el tiempo. • En la actualidad, TransferWise puede enviar divisas al 90 % de las cuentas bancarias del mundo.
WEB Y REFERENCIAS	<p>http://www.transferwise.com</p> <p>@TransferWise</p> <p>https://www.facebook.com/transferwise/?fref=ts</p>

CASO	IMPACTO SOCIAL	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	COLABORACIÓN INTERSECTORIAL
CONFIANZA ONLINE	Sello más común en España y primero de confianza en el comercio electrónico. La mayoría de las reclamaciones que gestionan se solucionan de forma amistosa.	Cuotas	Convenios con organismos oficiales
DOCTORALIA	120 millones de usuarios al año	Cuotas para profesionales y centros de salud (para pacientes es gratuito)	Colaboración con otros servicios de salud y API para integrarse en otras plataformas
DUCKDUCKGO	14 millones de búsquedas diarias	VC, cuotas por anuncios y comisiones por ventas en Amazon e eBay	Colaboraciones con grupos y proyectos afines (Tor, Wikipedia, GitHub), donaciones anuales. Acuerdos con grandes corporaciones: alianza comercial Yahoo-Bing!; Apple lo incluye como opción en Safari.
FAIRMONDO	Impacto limitado. El <i>chapter</i> del Reino Unido funciona mejor que el de Berlín (original). Fomenta y apoya económicamente comercio justo e internacional. Importante foco anticorrupción.	<i>Crowdfundings</i> para arrancar + suscripciones y tarifas + compra de acciones por parte de los usuarios-propietarios. Rehúye el VC.	Colabora con otras iniciativas y proyectos con el mismo enfoque de justicia y economía social.
FOODCLOUD	Han convertido 3.000 toneladas de desperdicios en comidas + ahorro de CO ₂ + ahorro para los grupos comunitarios.	VC inicial y cuotas que pagan los comercios y las industrias que proveen los alimentos.	Su activo es básicamente poner en contacto la industria alimentaria con grupos de asistencia comunitaria y, recientemente, con granjeros.
FRIENDSURANCE	Seguros a menor coste para los usuarios y menos pérdidas para la empresa	VC inversión enorme en 2016: 15,3 M\$ + inversores en "internet"	Colaboraciones InsurTech de aseguradoras internacionales
GUIFI.NET	Casi 100.000 personas acceden a internet. Un 80% de penetración donde no hay operadores alternativos.	Tarifas, precios orientados al coste + tarificación social + micromecenazgo cuando hace falta para algún proyecto concreto	Ecosistema de colaboración entre la comunidad, el sector privado, las universidades y la Administración pública
GOODREADS	Descubrimientos de libros, opiniones y recomendaciones, dinamización de la comunidad de lectores	Publicidad y otros programas comerciales	Colaboración con grandes editoriales
SHAREHUB	<i>Hub</i> conector de noticias, políticas, servicios y personas. En 4 años, han aumentado x10 los coches compartidos. 80% de consciencia sobre carsharing y bikes-haring. Aumento x5 de las transacciones compartidas.	Financiación a través de distintos canales: <i>crowdfunding</i> , becas, programas de participación ciudadana, apoyo a proyectos	Colaboraciones público-privadas. La ciudad como "coordinadora" de todos esos procesos (<i>hub</i>). Relaciones con otras ciudades colaborativas (Ámsterdam, Barcelona, Bolonia o San Francisco).
TRANSFERWISE	Envíos de dinero 8 veces más baratos que a través de un banco. 1 billón de envíos al año, 45 M€ ahorrados por los usuarios.	Comisiones por transferencia + VC en 2013, 2014, 2015 y 2016	Colaboraciones con entidades bancarias

La tabla sigue en las siguiente página...

TIPO DE INNOVACIÓN	ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD	CONFIANZA Y/O REPUTACIÓN
Código ético + resolución a través de arbitraje y mediación	Siempre que haya empresas o marcas que quieran acreditar su alineación con los principios del código ético.	Sello <i>online</i> de acuerdo con un código de prácticas éticas de comercio <i>online</i> . Revisión periódica del cumplimiento. En caso de conflicto, responden y acompañan.
Plataforma de salud que conecta profesionales con pacientes. Web y <i>app</i> adaptable localmente.	Fusión con DocPlanner	Los servicios de salud están verificados; las respuestas del experto están moderadas. Fomentan cuidar la reputación con los <i>Doctoralia Awards</i> .
Protección de la privacidad del usuario, búsquedas con respuestas instantáneas (no <i>links</i> indexados). Innovación mayormente abierta.	Replicable y escalable; tras las revelaciones de Snowden, no han parado de crecer.	Ofrecen confianza al garantizar la privacidad del usuario; no ofrecen anuncios personalizados (evitan el <i>filter bubble</i>). Es una alternativa rentable, que no contribuye a la vigilancia comercial.
Innovación abierta, OS y procomún. Cooperativismo de plataforma y modelo de gobernanza "cooperativa 2.0".	Objetivo: Federación de capítulos locales en cada país bajo unos mismos principios. Creación <i>bottom-up</i> .	La transparencia es fundamental (publica sus cuentas) y el control lo tiene el propio usuario. Puede decidir sobre el rumbo y "auditar" cualquier actividad.
Economía circular. Banc dels Aliments 2.0 que, gracias a la tecnología (web/ <i>app</i>), agiliza el proceso de redistribución.	Escalable y replicable donde haya comercios dispuestos a colaborar y una red asistencial.	La confianza se genera a través de las interacciones y estableciendo puentes + cierto control que garantiza el buen estado de los alimentos (conservación de la cadena de frío, etc.)
Modelo de seguro P2P. Comunidades online de 10 miembros (o grupos formados por conocidos) que comparten el mismo tipo de póliza (con diferentes aseguradoras).	El modelo P2P es fácilmente replicable y se espera que experimente un gran crecimiento.	Vincula e incentiva lo económico con la reputación, fomentando que los miembros del grupo se comporten como se espera. Así minimiza el fraude.
Propuesta de modelo socioeconómico + gobernanza de la organización + técnicamente apuesta por innovación abierta, iterativa e incremental.	Escalable y replicable. Combinación de apertura + adaptabilidad a las necesidades locales.	Fomenta el desarrollo de la economía colaborativa y de proximidad. Crea puestos de trabajo; genera comunidad; hace que comunidades excluidas sean autónomas y resilientes en sus comunicaciones + sistema de resolución de conflictos establecido.
Concurso <i>Reading Challenge</i> (de fomento de la lectura), en que los lectores pueden elegir su libro preferido. Red social vinculada a Kindle.	Replicable y en crecimiento, aunque solo existe en inglés.	Las opiniones están administradas y sigue una filosofía de revisiones explícita, libre pero respetuosa (da consejos para evitar el hate speech; se reserva el derecho de borrar opiniones abusivas, de autopromoción, etc.)
Ha convertido el hecho de compartir en la cultura de consumo de la ciudad a gran escala.	Pendiente de ser replicado en otras 7 ciudades de Corea del Sur.	La ciudad se divide en 25 "distritos" (o <i>gus</i>) y la forma para que los ciudadanos crean en las empresas es que estén avaladas por el Gobierno. Empezó avalando determinados negocios de <i>sharing</i> en dos <i>gus</i> y, a medida que iban funcionando bien, los iban replicando a otros <i>gus</i> .
Sistema P2P Evita transferencias internacionales. Hace <i>matching</i> de transferencias: son transferencias indirectas; se redireccionan a un receptor con una transferencia equivalente en la dirección opuesta.	Capaz de enviar dinero al 90% de las cuentas bancarias existentes. El servicio será mejor y más barato cuantas más transacciones gestionen.	Los primeros clientes eran jubilados ingleses que vivían en España. El bajo coste de TransferWise fue un incentivo muy fuerte para probarlo. Una vez obtenida una masa crítica participante, fue más fácil "confiar" e inicialmente funcionó mucho gracias al boca a boca.

VARIABLES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL



PARTE 4



1. CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de esta publicación, hemos visto cómo el fenómeno de la confianza adquiere nuevos significados en el contexto de la economía digital. La disrupción tecnológica permite una comunicación más allá del tú a tú, de lo próximo y de lo conocido, y nuevas formas de interacción. Los códigos de la familiaridad –entendida como el hecho de conocer a alguien o reconocer algún rasgo que nos resulte familiar para calibrar si merece nuestra confianza o no– se transforman en algo impersonal en un medio como internet. La manera más directa de personalizar lo anónimo es proporcionando información que nutra ese vacío. La información de un perfil personal resulta confiable si incorpora imágenes, si es detallada o incluye datos contrastables y verificados. Cuando dicha información incluye, además, vínculos con redes personales, la fiabilidad aumenta todavía más: *Dime con quién vas y te diré quién eres*. Y ahí descubrimos el patrón para generar esta nueva confianza digitalizada: la translación y adaptación de los mecanismos tradicionales del mundo presencial al plano digital.

Paralelamente, adquiere importancia la reputación, medida a partir de puntuaciones o comentarios. Lo que prima es generar referencias, en este caso basadas en las opiniones (más o menos fundamentadas y más o menos rigurosas) de los demás acerca de una persona u organización. Tradicionalmente, la reputación ha estado ligada al control social, que es el mecanismo social que nos empuja a ceñirnos a la “norma” y a actuar de acuerdo con lo que los demás esperan de nosotros. En el caso de la reputación *online*, cabe destacar dos aspectos diferenciales: el primero tiene que ver con la identidad y el segundo, con la persuasión de la “masa”.

Las ciencias sociales siempre han definido la identidad como un fenómeno interactivo (es decir, la influencia o el poder no son atributos individuales, sino que alguien es influyente en la medida en que los demás son influidos por él). Ahora bien, en el plano digital, la reputación se amplifica y se materializa en lo que los demás usuarios piensan, valoran y comparten. La confiabilidad de nuestra identidad digital queda en manos de aquellas personas con las cuales interaccionamos, compartimos, compramos, vendemos o intercambiamos. Lo mismo ocurre con las marcas o los productos: la información que emitimos queda eclipsada por la reputación que nos construyen otros. Y este eclipse, cuando se da en el plano digital, pasa a ser público, en tiempo real y permanente. Confluyen aquí la huella digital y la reputación.

Y ello nos lleva a hablar del segundo elemento: la confianza digital se basa en tomar como referencia la información que terceros, probablemente también desconocidos, generan y publican acerca de ese “otro” con el cual queremos interaccionar. Hasta cierto punto, resulta paradójico que una cantidad determinada de perfiles desconocidos opinando sitúe a esos perfiles desconocidos como antecesores nuestros¹, en el mismo “lado” de la relación que nosotros. Solo esta circunstancia ya hace que tengamos algo en común. Funcionan como testigos de una experiencia de interacción. Y es la cantidad lo que nos convence. De ahí que lo mencionemos como *aprobación o demostración social*². Estamos de nuevo ante la translación de un mecanismo propio de las relaciones presenciales a su versión 2.0.

En la parte central de este texto, hemos analizado cómo se trabaja la confianza en la red a partir de ejemplos prácticos. El estudio del caso de **Traity** nos ha permitido reflexionar acerca de la reputación *online* y el potencial de agregar toda la información que se halla inconexa y desestructurada en la red. Dada la desconfianza que despiertan las relaciones mediadas por internet, disponer de una credencial digital basada en la reputación generada a partir del comportamiento puede traducirse en oportunidades. Traity ha desarrollado un algoritmo que se empieza ya a utilizar como alternativa a las pruebas de solvencia económica, por ejemplo, para acceder a una vivienda. Tras varias fases de mejora de su definición de la reputación *online*, en Traity son conscientes de que dicha reputación implica el manejo de información sensible y crítica, ya que puede poner en riesgo derechos fundamentales como el derecho a la privacidad. Traity muestra cómo la capacidad técnica debe ir de la mano de la ética y abordar necesidades básicas y reales.

Por ello, Traity opta por la transparencia como valor fundamental, al tiempo que fomenta la autonomía de los usuarios, los cuales deciden en todo momento qué datos dan, cuándo y para qué. Ello entronca con otra dimensión de la confianza digital en una marca o empresa: los usuarios solo confían en una marca cuando entienden que depositan su información personal (y, a fin de cuentas, su honor y su dignidad presente y futura) en manos seguras. Ahí, Traity ha apostado por el Blockchain como la solución técnica más robusta, inalterable y difícilmente quebrantable hoy por hoy. Buena parte de su actividad y su contacto con los clientes requiere una labor pedagógica, la cual fortalece el vínculo entre los usuarios y la empresa, y reduce la distancia entre ambos.

¹ Los identificamos como “antecesores” porque son personas anónimas que han experimentado lo mismo que nosotros con anterioridad: han dudado si involucrarse o no en una interacción, compra, préstamo o intercambio de algún tipo.

² El concepto proviene de *social proof* en inglés y se refiere a un tipo de influencia social consistente en actuar según la información disponible sobre las actitudes de los demás con respecto a un comportamiento. En este caso, la confianza digital se refiere a la apuesta por confiar o no confiar en un usuario en función de las opiniones de los demás.

La confianza, además de una actitud o una creencia individual, es un valor colectivo y tiene una dimensión comunitaria importante. Los casos de **PlayGround** y **Comoodle** nos dan una muestra de todo ello. Comoodle es la historia de la reconstrucción del tejido social y la confianza institucional en una región inglesa a partir de la creación de una plataforma digital para una comunidad existente pero fragmentada en el plano físico. Por el contrario, PlayGround es una iniciativa puramente digital – originalmente, era un blog– que desemboca en el mundo físico. Ese blog ha generado una comunidad internacional de millones de seguidores a través de un magazine anidado en Facebook que plantea debates y retos mundiales que preocupan a los jóvenes *millennials*. A comienzos del 2017, están ampliando su modelo de actuación y, además de generar sensibilización, se están preparando para canalizar la acción social. En definitiva, mientras Comoodle pretende dinamizar lo presencial a través de lo digital como forma más eficiente de conectar recursos y necesidades, PlayGround pretende influir sobre el mundo físico vinculando ideas y acciones nacidas en el plano digital.

En ambos casos, se combinan diversos tipos de confianza: entre los participantes de la plataforma, en la plataforma (o marca) y, finalmente, en el plano técnico en sí. En PlayGround, observamos de nuevo que la transparencia, el hecho de comunicar con lenguaje simple, honesto y universal, les permite conectar de forma directa con su audiencia. Emiten en una *frecuencia de onda* que sintoniza con la generación *millennial* del mundo hispanohablante. Hablan el mismo lenguaje, y ello que genera familiaridad y empatía. Además, plantean temas y

preocupaciones desde la sensibilidad y la urgencia de hacer algo para que estos jóvenes tomen las riendas de su futuro. Con todo ello, consiguen un alto índice de identificación con el medio y con las causas que defienden. Además de generar sentimientos de pertenencia a esa comunidad virtual, despiertan sensibilidades. Actualmente, con el “*Do button*” esperan canalizar también acciones para cambiar las realidades que denuncian.

Por su parte, Comoodle puede entenderse como una apuesta de la administración para ganar en eficiencia ante la escasez de recursos económicos y la voluntad de situar a los representantes del sector público en el núcleo de los vínculos sociales. Como consecuencia de las duras políticas de austeridad aplicadas en la región deprimida de Kirklees, la confianza de la comunidad se había trasladado de las instituciones al tejido asociativo y a las entidades asistenciales del tercer sector. Gracias a la financiación de Bloomberg Philanthropies, el gobierno local de Kirklees ha creado una plataforma para reunir y mostrar todo lo que los ciudadanos tienen a su alcance en cuanto a recursos, habilidades y espacios disponibles. A pesar de las limitaciones, uno de los resultados que ya se han podido constatar es la transformación del concepto de administración, que ha conseguido superar diversas barreras burocráticas. En Comoodle, ahora sienten que hacen más cosas con menos recursos y que la Administración antepone la gestión basada en la confianza a la consistente en cumplimentar antipáticos formularios.



Las cinco variables de la innovación social

En esta edición, seguimos utilizando las cinco variables para captar las dimensiones de la innovación social ya utilizadas anteriormente, con el añadido de que las innovaciones que hemos analizado tanto en los casos en profundidad como en los minicasos se circunscriben al ámbito de la economía digital. Del análisis de los casos expuestos en profundidad destacan los elementos siguientes:

- **Impacto social.** Las innovaciones sociales circunscritas a la economía digital tienen un impacto potencial que crece exponencialmente gracias a la red. Traity cuenta con más de 4 millones y medio de usuarios en todo el mundo y un grupo de participantes del plan piloto actual están viviendo de alquiler gracias a su muestra alternativa a la solvencia económica. Cualquier vídeo que publica Playground a diario llega fácilmente a los 5 millones de visualizaciones. Además, su audiencia les reclama herramientas para poder actuar, porque quieren ir más allá de la concienciación. Comoodle consigue reunir y visibilizar a su comunidad y sus recursos en la plataforma, y ha adoptado el discurso de la mejora para el bien común, lo cual ha reformulado también la relación entre los distintos actores de la ciudad.
- **Sostenibilidad económica.** La financiación y la inversión externa son habituales en la economía digital, a menudo en forma de capital riesgo. Es el caso de Traity, que como *start-up* ha logrado desarrollar su concepto y adquirir músculo gracias a una ronda inicial cercana a los 5 millones de

dólares. Comoodle cuenta con la financiación del premio que recibió de Bloomberg Philanthropies y está explorando formas de hacer viable la etapa siguiente. Playground se sostiene gracias al *know-how* comunicativo que ha ido generando y que canaliza a través de una agencia de contenidos asociada, la cual pone sus competencias al servicio de marcas y organismos internacionales.

- **Colaboración intersectorial.** En el mundo InsurTech en que se inscribe Traity, la colaboración entre *start-ups* y empresas tradicionales es la tónica dominante. Se trata de una simbiosis entre los conocimientos y el bagaje en el sector, y la capacidad tecnológica y la flexibilidad organizativa. En particular, Traity encarna el debate tecnológico, combinado con las repercusiones éticas; por ello, participa también en discusiones sobre confianza e impacto social con referentes académicos de primer orden. En Comoodle, la colaboración es la esencia de la iniciativa, pues en la práctica constituye una invitación a colaborar entre la Administración pública, la ciudadanía, el sector privado y el tercer sector. En el caso de Playground, la colaboración no estaba implícita en su nacimiento, pero actualmente pueden distinguirse dos motores de colaboración distintos. Por un lado, la agencia de contenidos, creada a partir de su relación con los primeros clientes, en forma casi de laboratorio. La demanda creciente de marcas y organismos genera un ciclo de conocimiento que enriquece la agencia e impulsa la exploración del *magazine*. El segundo motor es justamente



la colaboración que se establece con los propios seguidores del medio (en que estos también pueden ser proveedores de información y temas de interés) y, de forma creciente, con grandes ONG. Estas colaboraciones están alineadas con el viraje hacia el activismo, el “Do”, que actualmente se centra en la realización de campañas de sensibilización informando sobre el terreno y en el desarrollo de campañas de *crowdfunding*.

- **Tipos de innovación.** Todas las innovaciones analizadas tienen una base tecnológica, debido al enfoque mismo del estudio. El caso más complejo en cuanto a innovación es el de Traity. Inicialmente, revoluciona la idea de la agregación de la reputación online. Seguidamente, trabaja para que sea aplicable y, por tanto, la convierte en un activo que permite acceder a recursos o a oportunidades. Además, Traity es técnicamente robusta y disruptiva, en la medida en que ya utiliza Blockchain para guardar información de forma segura y encriptada, inquebrantable en la práctica (lo cual genera confianza) y, además, transferible. Ello significa que no liga al usuario permanentemente con Traity, porque Blockchain es un sistema público y distribuido, lo cual resuelve una eventual falta de autonomía y de libertad de elección por parte del usuario. Traity también es pionera en el intenso debate informado sobre considerar simultáneamente las opciones técnicas y las repercusiones sociales, evitando tomar decisiones éticamente cuestionables. Playground destaca por la capacidad de generar sentimiento de pertenencia, pero lo que la diferencia es el desarrollo del “Do button”, el botón que permite pasar del plano informativo y concienciado a la acción. Playground está avanzando para conectar causas con respuestas o potenciales soluciones, pues espera que ello acelere la transformación de algunas de las realidades que denuncian. Comoodle trasciende la administración convencional al concebir el municipio como una plataforma, inspirándose en las *sharing cities* o ciudades como plataformas. Su innovación consiste en digitalizar las interacciones e inventariar los recursos disponibles a través de la plataforma al servicio de la cohesión social.

- **Escalabilidad y replicabilidad.** De la misma manera que la capacidad de generar impacto es exponencial, la escalabilidad y la replicabilidad tiene un gran aliado en el ámbito digital. Traity se está convirtiendo en una referencia mundial en la generación de confianza interpersonal. Ahora mismo, está en el sector InsurTech, pero sus *medallas de reputación* pueden funcionar como un pasaporte habilitador de confianza para otras muchas situaciones cotidianas que suceden en el marco de internet. Traity está en fase de expansión y su próxima parada serán los *chatbots*³ que permitan contratar microseguros para asegurar las ventas entre particulares. Playground genera contenidos directamente escalables (viralizados gracias al efecto de la red y a las acciones de distribución de sus seguidores) y está demostrando que su tipo de comunicación para los *millennials* es universal y verdaderamente replicable. Un ejemplo que menciona con frecuencia es que un mismo contenido traducido al inglés genera las mismas reacciones, sin mayor adaptación que una traducción literal. Comoodle plantea un modelo de ciudad colaborativa y su plataforma es replicable y fácilmente adaptable a las necesidades de cada contexto.

³ Robots conversacionales.

Economía digital y confianza: ¿hacia dónde vamos?

La economía digital ofrece un campo aparentemente infinito para que puedan germinar innovaciones sociales. Si la innovación social consiste en dar respuesta a las necesidades sociales, las plataformas digitales se erigen como un actor primordial en la economía digital y en un aliado importante para generar respuestas creativas. Permiten crear mercados u organizaciones bilaterales o multilaterales, que tienen la virtud de reunir en un mismo espacio virtual a los que tienen lo que otros quieren y a estos últimos. Es también el espacio donde articular las relaciones sociales y generar nuevas formas de pertenencia, de relación y de identificación con comunidades imaginadas o digitales.

La confianza, en su versión digitalizada, sigue siendo el elemento fundamental que posibilita las interacciones a todos los niveles. Es una piedra angular y fundamental para facilitar la participación (en su sentido más amplio), que en el contexto de internet se basa en un concepto derivado, que es la reputación *online*. Cualquier miembro de la sociedad, por el simple hecho de serlo, tiene la necesidad de ser y de sentirse parte de algo colectivo, y las opiniones en 360° que se generan en internet pueden ser inclusivas y amables, o bien exclusivas y marginadoras. Nuestro comportamiento, tanto el digital como el presencial, tiene una traducción directa en una huella digital compuesta de *estrellas* y comentarios. La cantidad de información disponible sobre nosotros depende de nuestro comportamiento, de nuestro yo digital y de lo que los demás quieren contar sobre nosotros. Es decir, si yo no participo en las plataformas de la economía colaborativa o en las redes sociales, bien porque no puedo o porque no quiero, estoy generando a mi alrededor un vacío informativo. Y este vacío en el mundo digital se traduce en una falta de pruebas para la confiabilidad.

La configuración del imaginario colectivo está muy vinculada a la confianza. Las plataformas, webs, aplicaciones y demás formatos en que se basan las innovaciones sociales de la economía digital están definiendo y midiendo directamente qué elementos son los que hay que tener en cuenta para decidir si se confía en alguien o en algo. No es una decisión banal elegir entre poner estrellas o poner comentarios y valoraciones. En términos culturales, la confianza y la reputación son similares, pero no tienen translaciones directas en contextos de significación distintos. Así, lo que puede recibirse como un honor para un ciudadano de Sudáfrica no tiene por qué serlo para una de Oriente Medio o de la Europa Central. De alguna forma, las plataformas están condicionando, decidiendo, dictando y marcando –y previsiblemente lo harán cada vez más– quién es confiable y por qué.

Las reputaciones *online* agregadas nos permitirán incluso ordenar las personas en función de las puntuaciones del momento. Podemos imaginar escenarios distópicos en que las plataformas mayoritarias uniformicen la concepción de quién es confiable y quién no. La valoración constante y las clasificaciones potenciales pueden conducir a la dictadura de la reputación, en que estemos reforzando las buenas conductas o simplemente premiando la capacidad de quedar bien ante el sistema establecido. Las repercusiones sociales que todo eso conlleva son amplias y complejas, y es un debate que escapa del objetivo de esta publicación. No obstante, sí queremos destacar la gran responsabilidad que supone seleccionar unos parámetros u otros a la hora de medir la confianza que merece una persona.



Es crítico entender mejor la interacción de las dinámicas *online* y *offline*, porque en el mundo hiperconectado al cual nos dirigimos dejarán de ser mundos separados. Ambos mundos están ya entrelazados y, en ocasiones, uno es el continuum del otro, y viceversa. Ello nos lleva también a preguntarnos cómo se traducen los patrones de comportamiento y de confianza del plano presencial al virtual, y en sentido contrario. De momento, hemos visto cómo algunas pautas de conducta con base racial se reproducen en las plataformas que facilitan el alojamiento entre particulares. Casos como los de *#airbnbwhileblack* nos llevan a plantearnos si la innovación social de base digital no hace más que evidenciar y aumentar exponencialmente unas discriminaciones ya existentes en el mundo analógico. Aun siendo conscientes de este potencial para el sesgo, es fundamental invitar a plantearse que las plataformas no se orienten exclusivamente al lucro, sino que también procuren el bien común. Dada su capacidad de atracción de masas, son ya poderosas rivales de los estados en la expansión de determinados valores sociales, y están desplazando a los medios tradicionales en la generación de corrientes de opinión. Para mantener un tono constructivo que nos demuestran las lecciones de los casos estudiados, la confianza digital es fundamental en dos direcciones: como condición y como consecuencia. Es decir, para que la economía digital funcione y se siga desarrollando, es preciso superar la desconfianza y fomentar la participación en el entorno digital. Pero también es interesante que, cuando esta nueva economía funcione, seamos capaces de ver cómo se generan nuevos niveles de confianza *online* y *offline* a partir de las interacciones facilitadas a través de las plataformas digitales.

Es primordial poner en una misma balanza los riesgos y los beneficios de la participación digital. Asimismo, hemos de tener en cuenta que las innovaciones sociales digitales implican la posibilidad de que siga aumentando la brecha entre quienes participan de ellas y quienes no participan. ¿Qué ventajas tiene la innovación social para los ciudadanos excluidos del mundo digital? ¿Qué ocurre en aquellos países o en aquellos colectivos sociales que se han identificado como “archipiélagos de desconexión”?

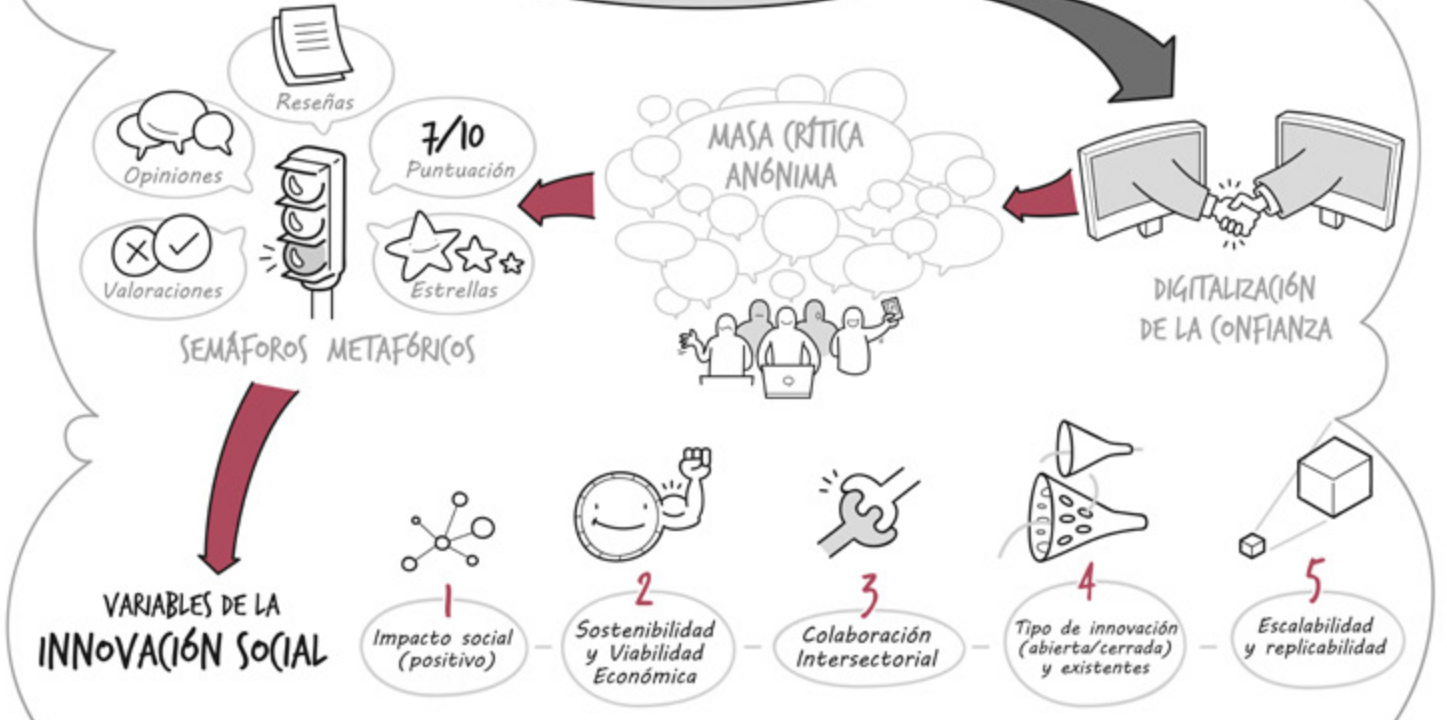
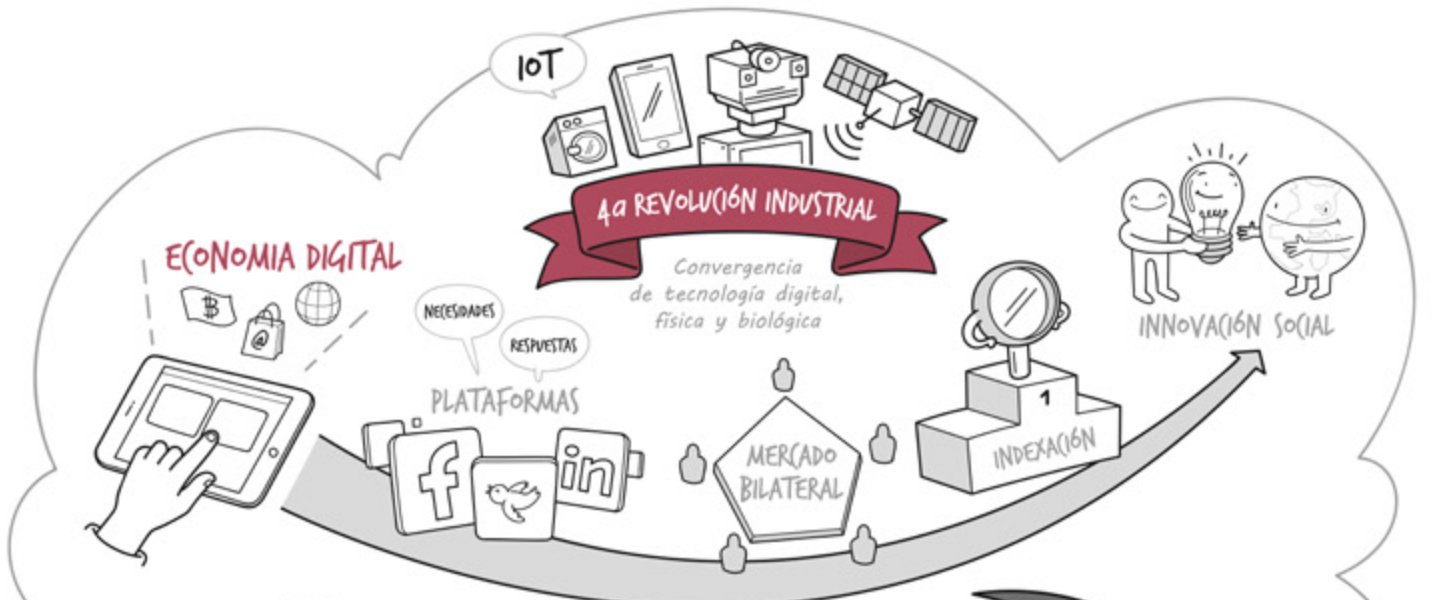
Todo ello requiere importantes debates sociales que den forma a este nuevo paradigma de socialización. Es preciso explicitar más las definiciones y las mediciones de la confianza y de la reputación en el entorno digital. Es importante establecer un nuevo consenso social acerca del valor de la reputación *online*, calibrando qué valor tiene lo que reflejamos sobre nosotros mismos en internet frente a lo que otros (probablemente desconocidos) piensan y publican sobre nosotros.

Finalmente, si las plataformas van a ser la nueva voz que estructura las visiones acerca de cómo nos situamos y nos relacionamos en el mundo digital, justamente por las implicaciones y la responsabilidad que este papel conlleva es preciso debatir acerca del rol del capital riesgo en su financiación y de los valores que vehicula. En un contexto en que el ganador se lo lleva todo (*winner-take-it-all economy*), las asimetrías de poder se acrecientan y, al final, las personas que participen de esa red pueden acabar siendo siervos o víctimas de una visión determinada y posiblemente interesada sobre cómo la sociedad debe responder a las necesidades concretas. Por ello, es absolutamente necesario que estas plataformas contribuyan a la creación de riqueza y al bien común.

Entre los minicasos analizados (por ejemplo, Fairmondo o Guifi.net), hemos observado algunas formas organizativas cuya diferencia con el modelo habitual de las plataformas es su sistema de gobernanza distribuido. Tendencias como el cooperativismo de plataforma, las empresas basadas en comunidades de interés o las B Corps⁴ siguen esta línea. Estos son modelos de adopción y de expansión alineados con patrones de participación de abajo arriba (*bottom-up*), que nacen de las bases y están alejados de la lógica vertical clásica (por ejemplo, FoodCloud en Irlanda y el Reino Unido). También aparecen modelos de negocio que minimizan el uso de datos personales y, por tanto, que protegen bastante la privacidad del usuario (es el caso, por ejemplo, del buscador de DuckDuckGo).

Las iniciativas de innovación social en el contexto de la economía digital tienen un umbral de entrada bajo y pequeño, en relación con su capacidad de generar impacto, de forma directa e indirecta. Iniciativas reducidas en su origen tienen un potencial de impacto masivo. Lo importante es comprender qué papel juega la confianza y qué tipo de sociedades queremos construir desde el plano virtual. Es primordial que estas nuevas formas institucionales, así como las organizaciones, las plataformas y las conexiones que faciliten, nos acerquen a la misión de transformar nuestras sociedades para el bien común.

⁴ Esta denominación se basa en una reseña realizada por Nesta, que puede consultarse en su blog de innovación social: <http://www.nesta.org.uk/blog/social-innovation-last-and-next-decade>



CASOS ANALIZADOS SEGÚN VARIABLES

TRATY

GENERAL Y REDES

REPUTACIÓN ONLINE

PASSAPORTE DIGITAL

IDENTIDAD DIGITAL

PLAYGROUND

LIKE!

SHARE!

DO!

COMOODLE

VIRTUALIZAR UNA COMUNIDAD LOCAL

Burocracia

Eficiencia económica

10 MINICASOS



INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La misión del Instituto de Innovación Social de ESADE **es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo justo y sostenible.**

Para ello el Instituto realiza investigación académica, genera y divulga conocimiento y aporta formación en los siguientes ámbitos:

- RSE y competitividad. Liderazgo responsable.
- Empresa, medio ambiente y cambio climático
- Impacto social mediante la colaboración de empresas y ONG
- Fortalecimiento de ONG y emprendimientos sociales. Liderazgo social.
- Modelos de innovación para desafíos sociales y medio ambientales

La voluntad del Instituto es aunar una **investigación académica de calidad** que posibilite una valiosa contribución académica con una propicia **transferencia de conocimientos** que asegure un buen impacto para la **transformación social**.

LOS AUTORES

LILIANA ARROYO MOLINER

Doctora en Sociología (Premio Extraordinario de Doctorado 2013), Universidad de Barcelona
Máster en Investigación Social, Universidad de Barcelona
Licenciada en Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona

Liliana Arroyo combina su actividad investigadora con la docencia y la consultoría. En la actualidad se centra en cuestiones de revolución digital y transformación social. Cuenta con un bagaje temático diverso. Su perfil técnico y metodológico le ha permitido participar en numerosos proyectos vinculados a salud, educación, organizaciones, cultura y derechos humanos en el mundo digital. Se ha incorporado como investigadora del Instituto de Innovación Social en 2016 y a su vez colabora en el proyecto de Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculado a la Cátedra de Liderazgo. Promueve la divulgación de los resultados en charlas y conferencias con frecuencia y es activa en medios de comunicación (radio y prensa escrita).

DAVID MURILLO

Doctor en Sociología por la Universidad de Barcelona
Licenciado en Humanidades por la Universitat Oberta de Catalunya
Licenciado en Administración de Empresas, por la Universidad de Barcelona

Ha trabajado en los sectores financiero, público y sin ánimo de lucro. En 2002, comenzó su colaboración con el Instituto para la Persona, Empresa y Sociedad (actualmente Instituto de Innovación Social), primero como asistente de investigación y desde 2006 como investigador asociado. Desde 2009 es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. David Murillo ha sido consultor o asesor de empresas y administraciones diversas entre las cuales destacan la Generalitat de Catalunya, el Ministerio de Industria de España, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo y el PNUD (Naciones Unidas). Presenta regularmente sus resultados de investigación en conferencias en todo el mundo y es colaborador habitual en medios de comunicación escritos.

ESTHER VAL

Máster en Política Europea, Universidad Libre de Bruselas
Máster en RSE, Universidad Pontificia de Salamanca
Licenciada en Traducción e Interpretación, Universidad de Salamanca

Esther ha trabajado en el ámbito internacional durante 15 años. Empezó su carrera profesional en la consultoría de los asuntos públicos europeos en Bruselas y posteriormente se desplazó a Londres, donde trabajó para la administración pública británica en la Oficina de Comercio Justo y Ofcom (reguladora del sector de las comunicaciones), como representante del Reino Unido en la política internacional de comunicaciones. También ha trabajado para el sector privado, asesorando en política de radiodifusión, así como en TIC y RSE a Discovery Networks y Telefónica Europa, respectivamente. En 2012, se tomó un año sabático para viajar y llevar a cabo acciones de voluntariado en América Latina, donde inició un máster en RSE. Su tesis de máster se centró en la RSE, la innovación social y la economía colaborativa. Desde entonces, ha trabajado como consultora de destacadas plataformas de la economía colaborativa, como Etsy y Airbnb, y ha actuado como experta evaluadora en las convocatorias de propuestas de innovación social en el marco *Horizonte 2020* de la UE. Sus principales intereses son la RSE, la innovación social y la economía colaborativa como factores que pueden cambiar las reglas de juego en el terreno social.

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL



CAMPUS BARCELONA · SANT CUGAT

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (Spain)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu
www.esade.edu

FUNDACIÓN EY

Torre Picasso, Plaza de Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid
www.fundacioney.es