



EL INFORME

PENTAGROWTH

Las cinco palancas del crecimiento exponencial

Una nueva mirada a las claves del crecimiento de las organizaciones en el entorno digital del siglo XXI



#pentagrowth
@ideas_4_change
www.ideasforchange.com

JUNIO 2015

IDEAS
FOR
CHANGE



Javi Creus

Este documento fue hecho por Javier Creus y
está bajo la licencia de Creative Commons.

**IDEAS
FOR
CHANGE**

Índice

Resumen ejecutivo	4
CAPÍTULO 1	
El crecimiento en el siglo XXI	5
CAPÍTULO 2	
Las palancas del crecimiento exponencial	9
CAPÍTULO 3	
Los principios generativos del crecimiento	23
CAPÍTULO 4	
Las combinaciones virtuosas	30
CAPÍTULO 5	
Innovar es conectar capacidades	38
Créditos	42

Resumen ejecutivo

Pentagrowth es un modelo que describe las cinco palancas del crecimiento exponencial que el equipo de Ideas for Change hemos identificado tras el estudio de 50 organizaciones que han crecido más del 50% por año en ingresos y usuarios durante cinco años seguidos desde el año 2008.

En la introducción se explica el estudio realizado y las principales observaciones que nos han permitido formular @pentagrowth.

En el **CAPÍTULO 1** se desarrollan y ejemplifican cada una de las palancas. Estas son las cinco leyes del crecimiento exponencial que hemos identificado:

- **Conectar:** cuánto mayor sea el número de nodos (personas, cosas, situaciones, ...) con las que esté conectada una organización mayor es su potencial de crecimiento.
- **Agregar:** cuánto menor sea el esfuerzo que tenga que realizar una organización para aumentar su oferta disponible mayor es su potencial de crecimiento.
- **Empoderar:** cuántas más capacidades de sus usuarios integra la organización en sus procesos de negocio mayor es su potencial de crecimiento.
- **Instrumentar:** cuántos más creadores de valor generen su propia sostenibilidad utilizando las herramientas provistas por la organización mayor es su potencial de crecimiento.

- **Compartir:** cuánto mayor sea la comunidad que considere como propios los recursos compartidos por la organización mayor es su potencial de crecimiento.

En el **CAPÍTULO 2** exploramos las correlaciones entre las palancas y deducimos tres principios generativos del crecimiento:

- **Alcance:** combinación de Conectar y Compartir.
- **Interacción:** combinación de Agregar y Empoderar.
- **Resiliencia:** combinación de Instrumentar y Compartir.

En el **CAPÍTULO 3** se presentan las tres estructuras de negocio que han mostrado un mayor crecimiento y las explicamos como combinación de las palancas de @pentagrowth.

- **Servicios:** instrumentar y conectar.
- **Mercados:** agregar y empoderar.
- **Comunidades:** agregar y compartir.

Por último, en el **CAPÍTULO 4** compartimos la metodología que estamos utilizando para la aplicación práctica de @pentagrowth para ayudar a empresas a diseñar nuevos negocios con potencial de crecimiento exponencial o para encontrar las palancas que aceleren el desarrollo de los actuales.

CAPÍTULO 1

El crecimiento en el siglo XXI

Internet nos mostró las ventajas de la organización en red y la posibilidad de combinar capacidades distribuidas para generar mercados o crear recursos compartidos. Las redes sociales convirtieron a cualquiera en productor de contenidos y sembraron el conocimiento mutuo y la confianza entre desconocidos. Los terminales inteligentes llevaron la capacidad de conectarse al bolsillo de cada uno, en cualquier momento y en cualquier lugar. Ahora, nuestros objetos personales (relojes, pulseras, ropa...) y aquellos que nos rodean (electrodomésticos, vehículos, mobiliario urbano...) también se unen a la red.

Marc Andreessen declaró hace dos años que el software se estaba comiendo el mundo: los más grandes almacenes y la mayor librería (Amazon), el modo de consumo de música preferido (Spotify), el servicio de televisión de pago con más abonados (Netflix), la productora de películas más aclamada (Pixar), o el sector de entretenimiento con los mayores presupuestos (videojuegos) son ya digitales. Como también lo son la mayor cadena de alojamientos (Airbnb), la mayor flota de conductores privados (Blablacar) o el mayor mercado de profesionales independientes (Odesk), y muchos otros que afectan ya a nuestra vida cotidiana y tangible.

Tienen una visión más amplia de su ecosistema de negocio: conectan nuevos nodos, integran en sus procesos más recursos de fuentes más diversas, aprovechan mejor las capacidades de sus usuarios,

comparten herramientas y recursos para que otros puedan desarrollar sus propios negocios o modos de vida. La ventaja de estas organizaciones no está en la escala; está en la visión ampliada de lo que está disponible, en el propio diseño del modelo de negocio. Están diseñadas para generar más valor del que necesitan capturar para sobrevivir.

A partir de los resultados que compartimos podemos concluir que la aceleración del crecimiento depende significativamente de las características de la red sobre la que se opera y de las características de plataforma que se adopten.

El estudio #loquecrece

El modelo @pentagrowth es el resultado de la investigación realizada por Ideas for Change entre 2012 y 2013 sobre más de 50 organizaciones de base digital que:

1. Han crecido más del 50% interanual en usuarios e ingresos durante al menos cinco años en el periodo 2008 a 2013.
2. Han alcanzado una escala relevante para la industria en la que operan.
3. Ha sido posible reunir información de fuentes fiables, en tanto se trata de compañías muy jóvenes y la mayoría no cotizan en bolsa y no tienen obligaciones de información pública.

Para su análisis, hemos categorizado cada una de las

Las 50 organizaciones del estudio #loquecrece

- | | | | | |
|----------------|-----------------|------------------|------------------|--------------|
| • 23AndMe | • Crowdgather | • Hootsuite | • Pinterest | • Taskrabbit |
| • 8Coupon | • Docstoc | • Instagram | • Plos One | • Ted |
| • AirBnB | • Dropbox | • Khan Academy | • Quirky | • Twitter |
| • Ancestry | • Ebay | • Kickstarter | • ResearchGate | • Waze |
| • Android | • Elance | • Kiva | • Salesforce | • WeTransfer |
| • Arduino | • Etsy | • Lendingclub | • Shapeways | • Whatsapp |
| • AthenaHealth | • Evernote | • LinkedIn | • Shiply | • Wikipedia |
| • Blablacar | • Facebook | • Meet Up | • Shutterfly | • Yammer |
| • Carpooling | • FON | • Netflix | • Skype | • Yelp |
| • Causes | • FON Quora | • oDesk | • Stack Overflow | • Zipcar |
| • Couchsurfing | • Foursquare | • Outbrain | • Sparkfun | |
| • Crowdfunder | • Global Giving | • Patientslikeme | • Spotify | |

organizaciones en función del año de creación, el tipo de inputs que utilizan, su estructura de negocio, el tipo de acceso que proveen, el sistema de precios, el tipo de público al que se dirigen, la tipología de sus herramientas para desarrolladores y el resultado que producen.

Hemos calculado la velocidad y la aceleración (“alpha”) del crecimiento de cada una y cruzado los datos con todas las variables descriptivas utilizadas.

Observación: El crecimiento se acelera con cada generación de conectividad

Las organizaciones que nacieron en la era de los terminales inteligentes (a partir de 2008) crecieron en usuarios en el periodo 2008-2012 dos veces más rápido que aquellas que lo hicieron en el momento social (2003-2008), y éstas a su vez, el doble de rápido que las que iniciaron su actividad antes del 2003.

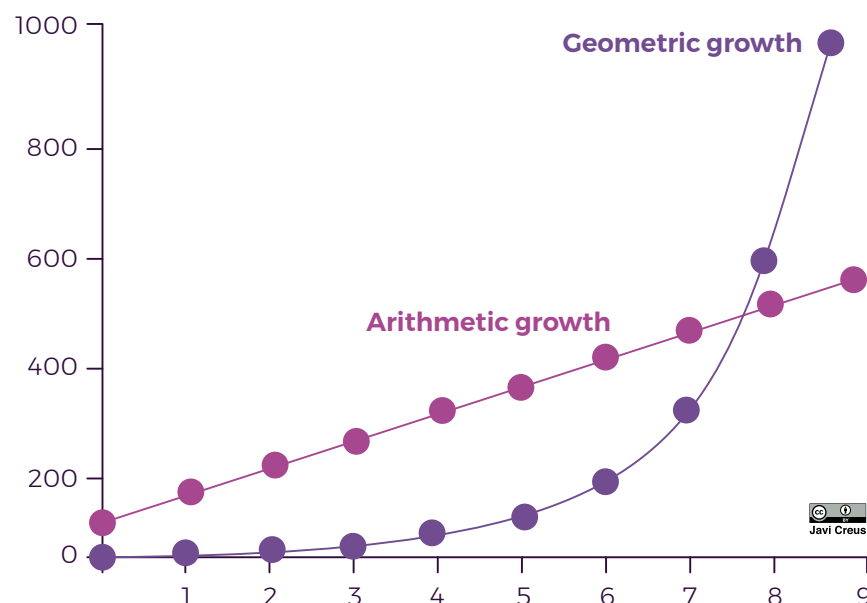


GRÁFICO 1. Alpha mide el crecimiento geométrico/aceleración. Velocidad mide el crecimiento aritmético.

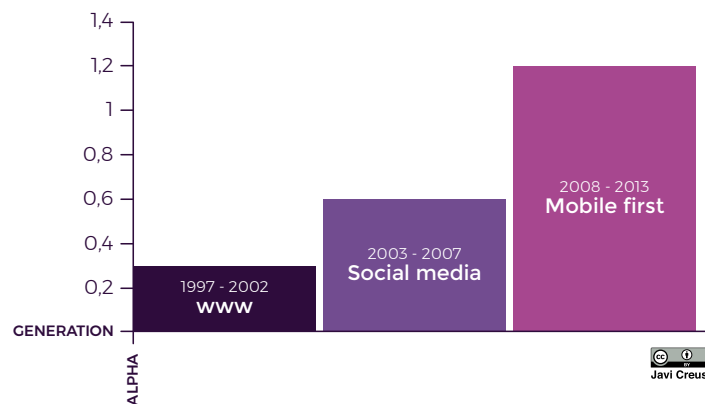


GRÁFICO 2: Alpha media por generación.

Resulta previsible que las organizaciones más jóvenes crezcan a un ritmo superior. Sin embargo, el efecto red es indudable, como muestra la siguiente imagen en la que se indica la media del número de años por cada generación que la organización tardó en alcanzar los 20 millones de usuarios.

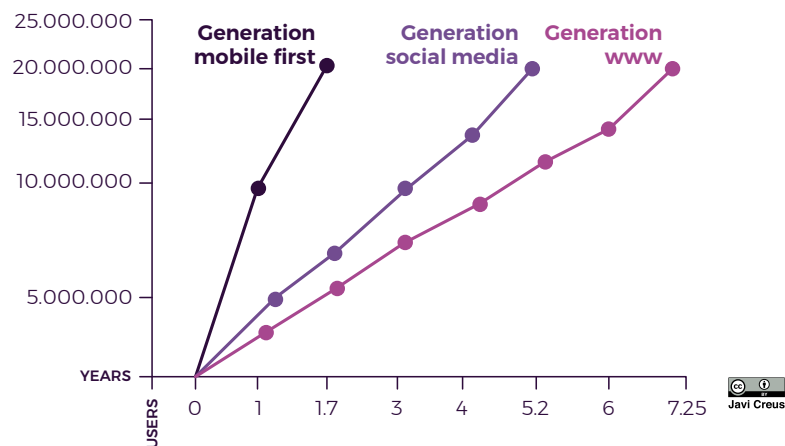


GRÁFICO 3. Años en alcanzar veinte millones de usuarios.

Observación: Las plataformas crecen más rápido que los servicios

Las organizaciones que construyen su oferta de forma distribuida, como Airbnb hace con los apartamentos que sus dueños dejan libres temporalmente; y aquellas que facilitan recursos y herramientas para que otros puedan desarrollar sus propias creaciones utilizándolos, como hizo Apple con el mercado de aplicaciones Apple App Store, crecen al menos con el doble de aceleración que aquellas cuya oferta depende exclusivamente de sus propias capacidades.

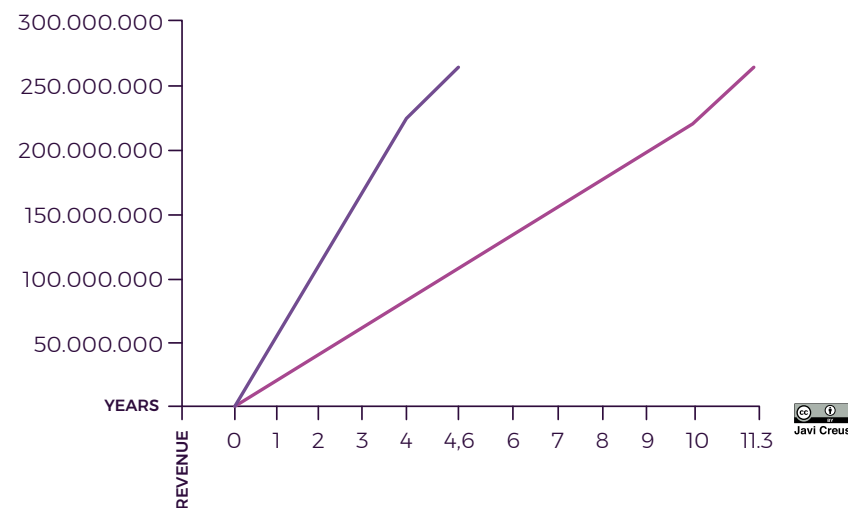
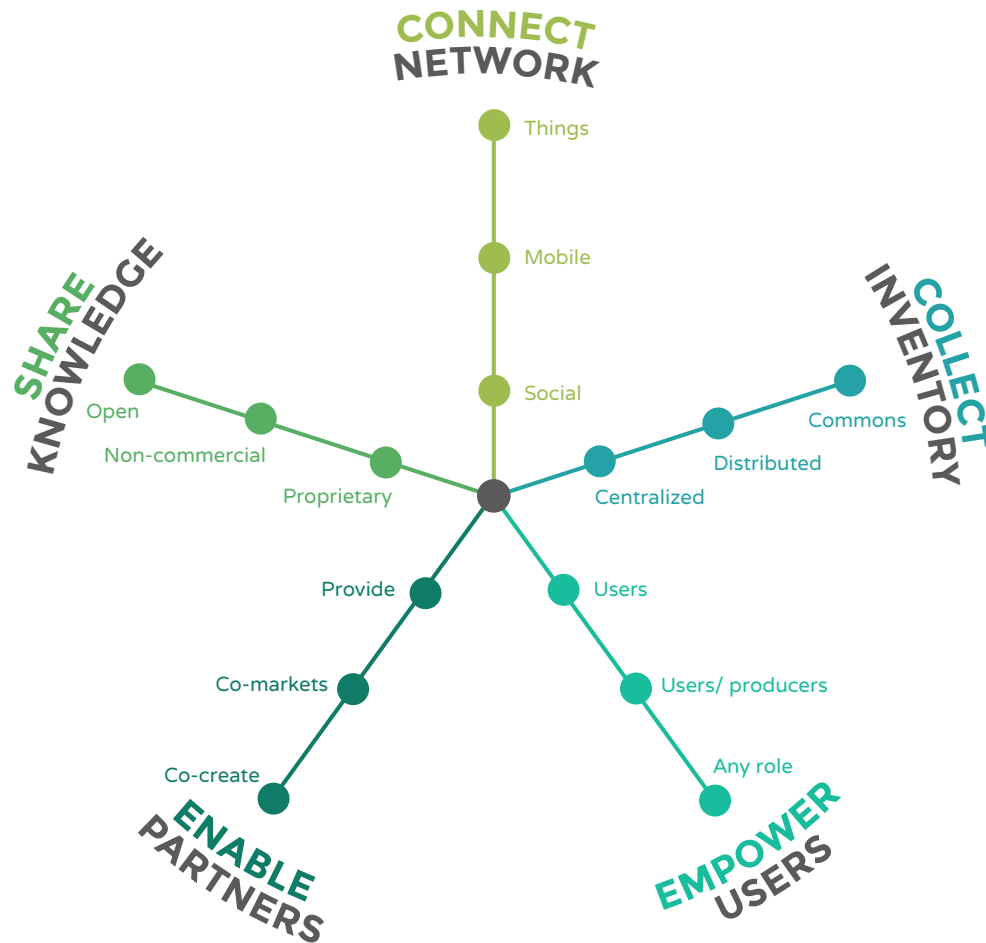


GRÁFICO 4: Años en alcanzar doscientos cincuenta millones de ingresos.

CAPÍTULO 2

@Pentagrowth: Las cinco palancas del crecimiento exponencial

El modelo @pentagrowth resume en cinco dimensiones clave las observaciones realizadas sobre las organizaciones que han crecido de forma exponencial.



Javi Creus

Las cinco leyes del crecimiento exponencial:

- **Conectar:** cuánto mayor sea el número de nodos (personas, situaciones, cosas,...) con las que esté conectada una organización mayor es su potencial de crecimiento.
- **Agregar:** cuánto menor sea el esfuerzo que tenga que realizar una organización para aumentar su oferta disponible mayor es su potencial de crecimiento.
- **Empoderar:** cuántas más capacidades de sus usuarios integra la organización en sus procesos de negocio mayor es su potencial de crecimiento.
- **Instrumentar:** cuántos más creadores de valor generen su propia sostenibilidad utilizando las herramientas provistas por la organización mayor es su potencial de crecimiento.
- **Compartir:** cuánto mayor sea la comunidad que considere como propios los recursos compartidos por la organización mayor es su potencial de crecimiento, hemos derivado cada una de estas leyes observada en una palanca con capacidad de acelerar el crecimiento y determinado una gradación que permita parametrizar y describir los modelos de negocio observados.

Conectar:

Apalancarse en las redes

Cuanto más nodos (personas, situaciones o cosas) conecten las redes para las que se han diseñado los procesos de la organización, mayor es su potencial de crecimiento.

¿Qué conecta la red sobre la que opera la organización?

Conectar 1: de la web a la red social

Spotify fue el primer servicio externo que se integró plenamente en Facebook, primero permitiendo que sus usuarios entraran al servicio con su clave de FB (agosto 2010) y creando una aplicación específica para esta red un año después. Así lo explicaba Daniel Ek, su fundador: “Hemos empleado los últimos años creando un servicio para descubrir música. Añade a esto los 800 millones de usuarios de Facebook (2011) y se iluminará el mundo”.

Conectar 2: reinventarse desde el móvil.

El presidente de Match.com, Amaraz Thormbre, presentaba así ante la prensa su nueva aplicación móvil en abril del 2014: “nos preguntamos a nosotros mismos, cómo sería la experiencia de Match si la diseñáramos desde cero en este momento”. En los dos años anteriores, Tinder, una aplicación que toma la información de Facebook y presenta directamente candidatos que en ese momento estén geolocalizados a una distancia determinada, ha intermediado en más de 100 millones de conexiones, de Facebook al chat, sin formularios. La reinvención de Match imita las fun-

cionalidades de Tinder.

Conectar 3: las cosas en red

Nestlabs, la compañía que fabrica el termostato inteligente (equipado con sensores, conectado a la red, que aprende hábitos y es programable) más extendido en el mercado, fue fundada en 2010, lanzó su primer producto en el 2011 y fue comprada por Google por 3,2 mil millones de dólares en 2013. La ambición de Nestlabs no es sólo generar ahorro en cada uno de los hogares mediante el aprendizaje y la anticipación: gestionando una red aspira a evitar los picos de demanda y con ello la puesta en marcha de las centrales energéticas más oportunistas y contaminantes. La explotación de los datos personales a través de las cosas conectadas por supuesto no acaba aquí.

Reflexión: cuando las posibilidades se expanden todo empieza de nuevo

El número de nodos (personas, situaciones, cosas) que conectan las redes sobre las que opera la organización determinan su ámbito de expansión potencial. Desde la aparición de la Internet cada vez más nodos son accesibles y se conectan entre sí. Dada la velocidad y progresividad a la que sucede este progreso tendemos a interpretarlo como lineal. Además muchas de las redes se superponen entre sí, como las

CONNECT NETWORK



redes sociales sobre la web, y otras multiplican su potencial al combinarse, como la red móvil y las cosas conectadas.

Cada una de las redes que se estructura amplía el universo de conectividad en al menos uno de los siguientes elementos:

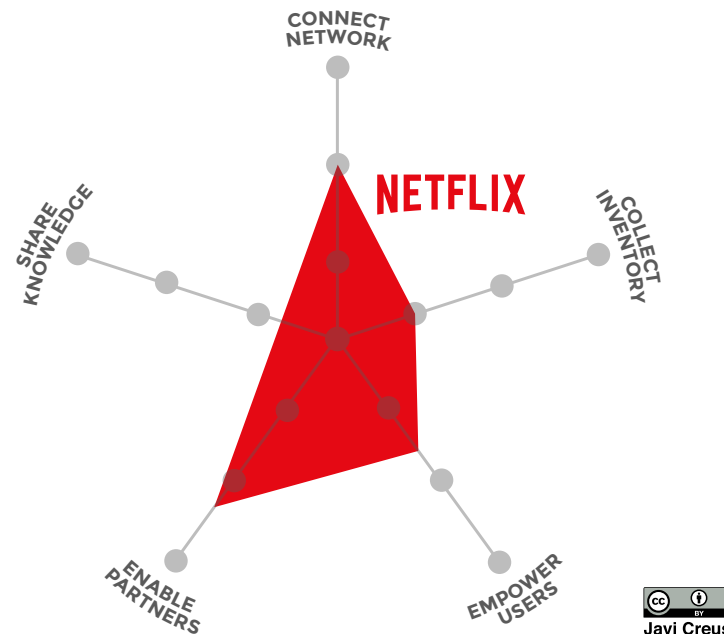
- **Nodos conectados:** del www al móvil, con mayor cobertura y costes de acceso menores.
- **Interacciones posibles:** del www a la red social, que no exige habilidades de programación.
- **Situaciones de uso:** del móvil a la internet de las cosas, que dota a éste de nuevas situaciones de uso.

Una nueva combinación de nodos conectados, interacciones posibles y nuevas situaciones de uso supone un nuevo universo de relaciones y aplicaciones posibles que redefine a veces completamente el ecosistema de negocio, la percepción de valor por parte de los usuarios y los procesos y actividades críticas. Un permanente proceso de des-intermediación y re-intermediación.

Un reciente estudio de Two Much Research explica como los usuarios de música utilizan según la ocasión diferentes modos de relacionarse con ella: oyente, explorador, saboreador, fan. En los tres primeros no están dispuestos a pagar por escuchar o por descubrir canciones. Sólo lo están cuando se ponen al mando y la herramienta les permite crear su propia sesión. Resulta que el valor percibido, excepto en los fans, ha pa-

sado de la música en sí a la tecnología para su personalización.

Las organizaciones que tienen éxito en la nueva red son aquellas que nacen o se reinventan desde su interior y diseñan situaciones de uso y cadenas de valor adaptadas a las nuevas posibilidades. La simple extensión del modo de funcionamiento de la red anterior a la nueva (integrar botones de Facebook o adaptar la web al acceso móvil) genera un efecto de crecimiento cuantitativo por el aumento de nodos conectados pero no el mantenimiento de la posición competitiva en ese nuevo entorno. Hay que reinventarse cada vez.



Agregar:

Apalancarse en activos

Cuanto menos esfuerzo interno realice una organización para ampliar su oferta disponible, mayor es su potencial de crecimiento.

¿Cómo añade unidades de valor y construye su oferta?

Agregar 1: inventario centralizado

Zipcar (Avancar en España) revolucionó el mercado del alquiler de automóviles desde su aparición en el año 2000. Su propuesta consiste en disponer de una gran variedad de vehículos disponibles en aparcamientos cercanos a los habitantes de las ciudades que sus suscriptores pueden alquilar por horas. El proceso de alquiler, recogida y devolución del vehículo se realizan sin intervención de personas través del móvil y dispositivos inteligentes instalados en los coches. En 2013 fue adquirida por el grupo Avis por 500 millones y contaba con más de 800.000 suscriptores y 10.000 vehículos a disposición. El crecimiento ha sido espectacular, sin embargo la ampliación de la oferta depende aún exclusivamente de la capacidad financiera de la organización para la producción o adquisición de los bienes. El alquiler de vehículo por horas ha sido progresivamente adoptado por las compañías de alquiler tradicionales (por días) e incluso por muchos fabricantes y concesionarios como forma de generar rotación a los primeros y tráfico a los segundos.

Agregar 2: inventario distribuido

Etsy es el mercadillo más chic del mundo, don-

de un millón de vendedores ofrecen sin intermediarios sus creaciones artesanas o únicas y artículos vintage de más de 20 años de antigüedad. En agosto del 2013 tenía 30 millones de usuarios registrados y prevé cerrar el año con transacciones por un valor de mil millones de dólares. Etsy es además una estructura sumamente eficiente, capaz de intermediar capturando una comisión del 3,5%.

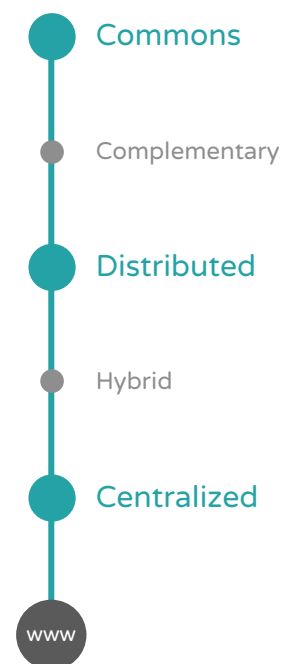
Agregar 3: integrando los recursos abiertos

Github es el mayor repositorio de software abierto del mundo. Su metodología para compartir archivos (Git) fue diseñada por Linus Torvald (el creador de Linux) para facilitar el acceso, la modificación y la integración de los cambios en proyectos abiertos. También ofrece servicios de pago para aquellos que prefieran mantener sus archivos en privado. A finales del 2013 alojaba 13 millones de repositorios y añadía 10 mil usuarios al día. Muchos programadores recurren en primera instancia a Github para comprobar si el programa que necesitan no ha sido ya desarrollado y compartido por otro profesional.

Reflexión: El valor de agregar lo disponible

Con cada nuevo universo de conexiones se hacen posibles nuevos niveles de eficiencia en el acceso y aprovechamiento de activos infrautilizados o cuya

COLLECT INVENTORY



reproducción tenga un coste marginal cero como los bienes digitales. La facilidad para tejer una red entre los activos disponibles conectados y conocer sus condiciones de disponibilidad se multiplica. Ello permite el rápido desarrollo de nuevos entrantes en industrias muy consolidadas en las que las necesidades de capital, una estructura regulatoria u otras ventajas asociadas a la escala limitaban la velocidad del crecimiento de nuevos entrantes.

En cada nuevo escenario, la ventaja en la velocidad de crecimiento es para aquellas organizaciones cuyos activos críticos (y generalmente propios) son los algoritmos informáticos capaces de reunir, organizar y categorizar una oferta de unidades de valor (un artículo o un apartamento) provenientes de distintas fuentes y ofrecerlos organizados por otros en respuesta a las demandas de los usuarios. Los activos utilizados para la prestación efectiva del servicio no son de la propiedad de la organización, quien concentra su inversión inicial en conquistar la posición de agregador de referencia.

Esta ventaja resulta especialmente relevante para aquellos bienes de alto valor económico (casas, coches) o para aquellos que tienen un coste de reproducción nulo y aumentan su valor social con el uso (conocimiento).

Así las industrias del alojamiento y el transporte de pasajeros; que se corresponden con las dos mayores inversiones que realizan los particulares; están resultando las más afectadas por los nuevos niveles de eficiencia productiva derivados de la agregación de activos. Cuando los agentes incumbentes no han sabido anticipar el nuevo escenario se pueden encontrar con la paradoja de que los activos considerados críticos hasta la fecha hayan pasado a convertirse en un incómodo lastre que les impida en un primer momento aprovechar los espacios de oportunidad que los nuevos entrantes han abierto.

En el otro extremo, aquellas organizaciones que consiguen agregar los recursos abiertos disponibles en un determinado campo (conocimiento enciclopédico, programación, ensayos clínicos...) con un coste de adquisición prácticamente cero redefinen por completo la percepción de valor por parte de los usuarios. De nuevo, muchos de los activos y relaciones críticas para sostener una ventaja competitiva resultan en una barrera para desarrollar las cadenas de valor apropiadas a la nueva situación.

Sin embargo, existen muchas vías por las que las organizaciones incumbentes pueden aprovechar los niveles de productividad derivados del nuevo universo de conectividad: hibridando su oferta comercial tal como hizo Amazon al complementar su ya inmensa

oferta con aquella provista por multitud de librerías independientes conectados a su sistema; desarrollando una línea de negocio a partir de un servicio o activo infrautilizado hasta entonces complementario a la propuesta de valor central como hizo La Poste francesa ensayando un sistema de certificación física de identidad para favorecer la seguridad en las transacciones entre particulares; o simplemente conociendo y empleando el conocimiento abierto disponible en su área de actividad. La construcción de la oferta comercial por la agregación de activos distribuidos permite a las nuevas organizaciones alcanzar crecimientos exponenciales y alcanzar en un período de tiempo muy corto de la mayor oferta de la industria. Brian Chesky, cofundador de Airbnb emitió este tuit después de alcanzar a las grandes cadenas internacionales en el número de habitaciones disponibles: “Marriott quiere añadir 30.000 nuevas habitaciones este año. Nosotros las sumaremos en dos semanas.” Kike Sarasola un innovador empresario hotelero promotor de la cadena

de hoteles Roommate, acaba de lanzar una inteligente respuesta al reto de Airbnb. En su nuevo concepto BeMate cada uno de los hoteles de su cadena comercializará y dará servicios de hotel (recepción, limpieza, comidas y bebidas, actividades...) a 300 apartamentos seleccionados a su alrededor. De esta forma amplía su oferta disponible, aumenta sus oportunidades de intermediación y escala las operaciones de sus servicios complementarios.

Empoderar:

Apalancarse en los usuarios

Cuanto más capacidades de sus usuarios aproveche la organización, mayor es su potencial de crecimiento.

¿Cuántas capacidades de sus usuarios integra en el proceso?

Empoderar 1: el usuario solo consume

Netflix es el servicio de contenidos audiovisuales a la carta (películas, series,...) más grande del mundo, con más de 40 millones de suscriptores en 2013. Para conseguir una oferta exclusiva que no dependiera de la negociación con las grandes distribuidoras cinematográficas inició la producción de sus propias series por las que ha sido premiada y que después ha licenciado a otros servicios de televisión en los países en los que no opera. La ventaja de Netflix yace en la cantidad y calidad de los contenidos que ofrece y la experiencia de entretenimiento que provee a sus suscriptores. Los abonados disfrutan de su uso y pueden valorar y recomendar, pero no se espera de ellos que produzcan sus propias películas.

Empoderar 2: usuario y productor

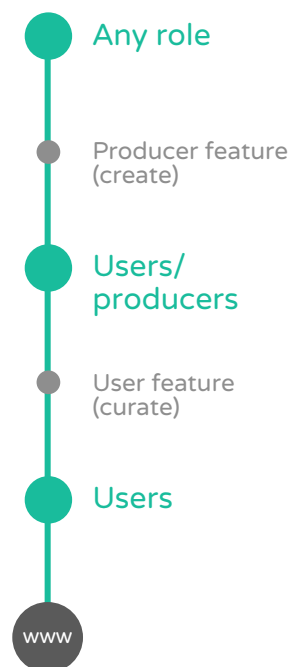
Fon, la empresa impulsada por Martin Varsavsky en 2005 permite a los suscriptores de líneas ADSL equiparse con un router especial (fonera) diseñado para mantener una conexión wifi privada y dejar otra parte abierta al resto de suscriptores de Fon. La innovación consiste en contemplar a los suscriptores de ADSL no sólo como consumidores sino también con capacidad de ser, al menos parcialmente, proveedores

de conectividad. Su desarrollo ha estado impulsado tanto por individuos aislados como por grandes operadoras como BT en Gran Bretaña, que han integrado Fon como un servicio diferencial a sus líneas de alta velocidad. En mayo 2014 Fon está a punto de alcanzar los trece millones de puntos de acceso a su red wifi global disponible para sus usuarios.

Empoderar 3: múltiples roles

LinkedIn, la red social profesional más extendida, contaba en marzo de 2013 con 200 millones de usuarios registrados. Su primera utilidad consistió en facilitar a los profesionales la posibilidad de mantener un curriculum vitae público que facilitara su encuentro, contacto y oportunidades profesionales. Desde su salida a bolsa en 2011 LinkedIn ha puesto en marcha una estrategia continuada de desdoblamiento de roles entre los usuarios ya registrados. Primero ofreció servicios diferenciales a aquellos que publicaban empleos o buscaban candidatos. Después facilitó que los propios usuarios pudieran crear y moderar grupos de discusión. Por último invitó a algunos de sus miembros más ilustres a conformar una lista de “líderes de pensamiento” y a publicar posts de forma periódica. Esta multitud de roles propicia un número creciente de interacciones entre los usuarios ya registrados y genera múltiples oportunidades para atraer a nuevos interesados.

EMPOWER USERS



Reflexión: la irresistible emergencia del ciudadano productor

La combinación de la educación y la extensión de la conectividad dota a los ciudadanos de nuevas capacidades productivas y nuevas posibilidades de intercambio y creación conjunta.

Clay Shirky estima que Wikipedia fue desarrollada hasta 2009 utilizando 100 millones de horas, lo que supone un 0,05% de los 200 billones de horas que los norteamericanos emplean en ver la televisión cada año. La ventaja de los ciudadanos en red puede también ser cualitativa, en determinadas situaciones la “sabiduría de los grupos” ofrece estimaciones y decisiones más acertadas que aquellas basadas en juicios de un número limitado de expertos.

Las motivaciones por las cuales los ciudadanos activan sus capacidades productivas pueden ser económicas como en el caso de Etsy o de los mercados de servicios personales bajo demanda (Uber, Task Rabbit, Odesk), pero desde luego no son las únicas. La encuesta del editor realizada por Wikipedia a los voluntarios que contribuían continuamente en el año 2011 indica una gran variedad de razones para hacerlo, entre las que destacan: el apoyo al conocimiento abierto (“ser voluntario para compartir” 70%; “la información debería ser libre” 63%), el amor a un campo del saber (“contribuir a contenidos con conocimiento” 63%; buscar y encontrar errores 57%); simplemente pasarlo bien (60%); o algún tipo de motivación profesional (“demostrar mi conocimiento” 29%; “ganar reconocimiento” en Wikipedia 18%).

El diseño de los procesos de negocios orientados al crecimiento exponencial identifica las tareas repetitivas de una organización y evalúa las capacidades, calidades y costes relativos de empleados, algoritmos y usuarios para completarlas.

Apalancar el crecimiento en las capacidades de los usuarios exige un detallado diseño de los métodos e incentivos para la participación y la interacción, que muchas veces significan la introducción de filtros, reglas y valoraciones mutuas.

Instrumentar: Apalancarse en los socios

Cuanto más facilite una organización que terceros desarrollen sus propias propuestas comerciales sobre su negocio, mayor es su potencial de crecimiento.

¿Qué herramientas facilita a terceros para que creen valor?

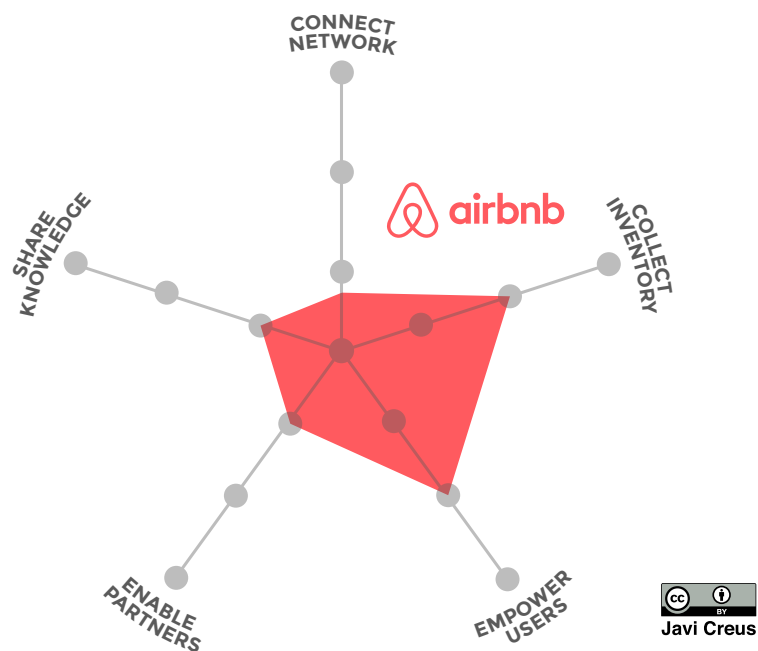
Instrumentar 1: proveedor

Airbnb es el proveedor de alojamiento más grande del mundo. Está presente en 34.000 ciudades de 192 países y tiene una valoración de 10 mil millones de dólares. Ha construido una enorme oferta de habitaciones, apartamentos y lugares especiales en un tiempo récord de seis años facilitando a cualquiera poner a disposición de otro el espacio que no va a ocupar. En sus primeros cinco años de existencia Airbnb ha centrado sus esfuerzos en mejorar todos los aspectos relacionados con la generación de confianza entre desconocidos para motivar transacciones dentro de la plataforma. Así aprendió enseguida que los espacios que se mostraban con fotos hechas por fotógrafos profesionales se alquilaban con mayor facilidad que aquellas otras en las que las fotos habían sido hechas por los propietarios. A partir de entonces ofrece un servicio de fotografía profesional gratuito para los inquilinos. En el mismo sentido, recientemente ha introducido una norma que establece los diez requisitos mínimos que todo espacio en alquiler debería cumplir desde toallas limpias hasta wifi, por ejemplo.

Alrededor de Airbnb se han generado multitud de ofertas comerciales: profesionales independientes que se ofrecen para hacer la limpieza o la entrega de llaves, pequeñas empresas que realizan la gestión integral de los apartamentos a cambio de una comisión sobre las ventas, aplicaciones para gestionar de forma profesional (como los hoteleros) los precios y las habitaciones, otras plataformas de actividades turísticas entre ciudadanos: comidas en casas particulares, alquiler de coche entre vecinos o experiencias turísticas a la carta, entre otras. Si bien Airbnb ha llegado a acuerdos puntuales con algunas de ellas no ha desarrollado herramientas específicas para favorecer su desarrollo más allá de hacer el calendario de reservas compatible con los sistemas más extendidos. Airbnb no ha sentido hasta la fecha la necesidad de contar con grupo de socios de negocio que crezcan e innoven junto a la compañía y ha volcado sus energías en la generación de transacciones. Sin embargo, la entrada en el mercado de alquiler de apartamentos de los grandes intermediarios hoteleros, como Booking con su nuevo “Villas.com” probablemente le inviten a propiciar el desarrollo de herramientas para incentivar que otros agentes utilicen su plataforma para el desarrollo de su oferta comercial ampliada.

ENABLE PARTNERS





Instrumentar 2: mercado compartido

Cuarenta mil profesionales utilizan los servicios de servicios Athenahealth para el registro médico de pacientes, la gestión administrativa de su actividad profesional, la facturación y cobro a las compañías de seguros. Estos servicios son prestados desde la nube, es decir, sin necesidad de instalación de nuevo hardware o software. En abril del 2013 Athenahealth anunció el lanzamiento de un conjunto de herramientas abiertas a los desarrolladores para que pudieran crear aplicaciones que comercializadas por Athenahealth e integradas con sus bases de datos permitieran mejorar más aún la coordinación, prestación y cobro de la asistencia médica que prestan sus profesionales abo-

nados. De esta forma Athenahealth, al igual que hizo Apple con iTunes con las aplicaciones móviles, promueve una velocidad y diversidad de innovaciones que internamente no hubiera podido abordar, a la vez que integra un colectivo profesional y empresarial que invierte en su plataforma y con los que comparte el acceso a su base de clientes.

Instrumentar 3: libertad de desarrollo y oferta de servicios

Arduino es hoy una de las plataformas de hardware libre más extendidas en todo tipo de proyectos de electrónica, y es empleada por miles de aficionados, profesionales y corporaciones para desarrollar nuevas aplicaciones para su propio uso. Su historia se remonta al año 2005 cuando el equipo liderado por Massimo Banzi creó un microcontrolador y un entorno de desarrollo mucho más fácil de utilizar y económico que las alternativas existentes en el instituto IVREA en Italia. Ante el anuncio del inminente cierre de la escuela, los impulsores del proyecto decidieron liberar su diseño autorizando a cualquiera a producir sus propios clones. Sin embargo, el equipo promotor se reservó la utilización de la marca y ofrece a los productores que quieran homologar sus placas hacerlo a cambio de un porcentaje de sus ventas.

Reflexión: en un mundo de estándares la competencia es entre ecosistemas

El liderazgo absoluto de Blackberry en las terminales de uso profesional no le garantizó la supervivencia en el mercado: el tamaño ha perdido relevan-

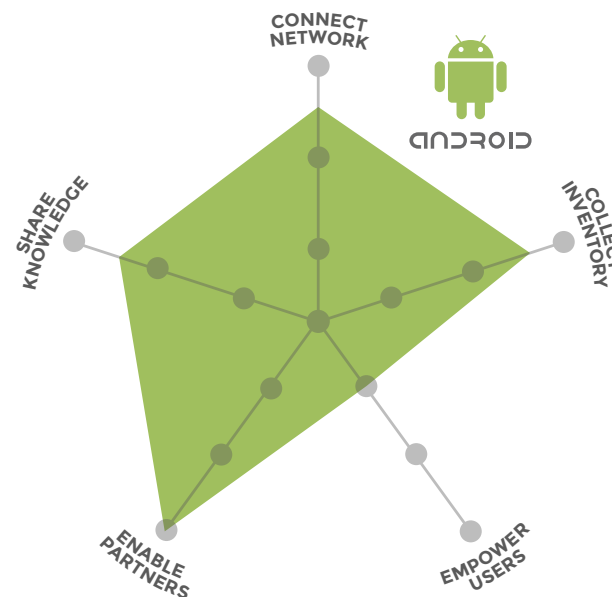
cia como indicador de la posición competitiva de una organización. Frente a la tradicional ventaja de escala, sus competidores aplicaron la nueva ventaja de enfoque.

Apple conquistó el liderazgo de los terminales de alto valor añadido gracias a la contribución de millones de programadores que desarrollaron aplicaciones propias que se comercializan en el mercado iTunes, controlado por la propia compañía. Cuando Google se introdujo en los sistemas operativos para móviles fue aún un paso más allá y liberó la mayor parte de Android para que cualquier programador o productor de hardware pudiera desarrollar sus propuestas directamente al mercado. Android ha sido adoptado por grandes y pequeños fabricante de hardware y por todos aquellos que quieren tener la libertad de invertir en una plataforma que les permita apropiarse y comercializar directamente el fruto de su dedicación sin pedir ni perdón ni permiso. En Junio 2014 Elon Musk anunciaba que liberaba todas las patentes relacionadas con uno de sus pilares competitivos: los sistemas de almacenamiento eléctrico de Tesla. A pesar de ser el líder en la producción y distribución de vehículos eléctricos de gama alta, Tesla no dispone de los medios para convertir su propia tecnología en estándar ni para financiar el desarrollo de su cientos puntos de repostaje como para garantizar la libre circulación de sus compradores por todo el territorio.

En todos los casos descritos, las organizaciones han tomado consciencia de que su supervivencia empresarial depende no solo de su capacidad de innovación,

sino de conseguir atraer a un número suficiente de “socios de plataforma” que inviertan recursos propios en el uso de la herramientas de desarrollo provistas por la organización y contribuyan de este modo a la extensión de mercados y usos en la busca de sus propios objetivos.

Apalancarse en los socios supone diseñar modelos de negocio que aspiran a generar más valor del que necesita la organización para su supervivencia y desarrollo, instrumentando a terceros para el desarrollo de su propia visión empresarial.



Compartir: Apalancarse en la comunidad

Cuanto más recursos y conocimiento ponga la organización a disposición de una comunidad, mayor es su potencial de crecimiento.

¿En qué condiciones pueden sus recursos ser utilizados por otros?

Compartir 1: Conocimiento propietario

Deviantart es una plataforma en la que varias comunidades de artistas presentan, comentan WWW y comercializan sus obras plásticas, fotográficas, o vídeos entre otras. Creado en 2000 a mediados de 2013 tenía 25 millones de miembros que producían diariamente un millón y medio de comentarios y “me gusta” sobre las 246 millones de obras exhibidas. Para proteger los derechos de aquellos artistas que comercializan su obra como la fotografía impresa, todas las obras exhibidas están sujetas a copyright y por lo tanto los usuarios no tienen derecho a su libre uso excepto en los casos en los que el propio artista haya optado explícitamente por una licencia Creative Commons.

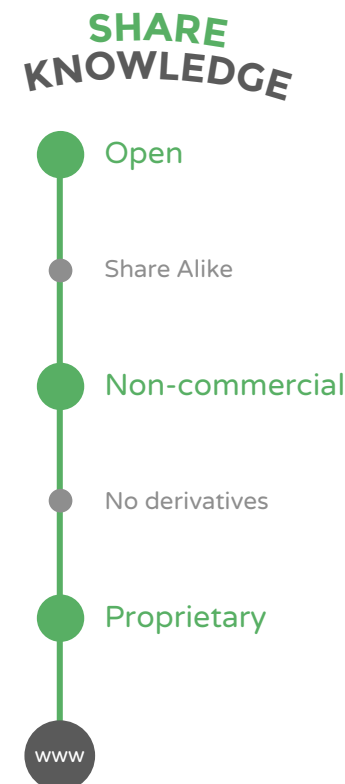
Compartir 2: Compartir condicionalmente

Getty images fue creado en 2005 con el objetivo de convertirse en el archivo fotográfico líder para uso comercial. Su archivo está constituido hoy por más de 80 millones de imágenes y más de 50.000 horas de vídeo gracias a la combinación de adquisiciones de otros fondos y las aportaciones de miles de fotógrafos. El rápido crecimiento de alternativas basadas en rela-

ciones sociales, dispositivos móviles, y en contenidos libres de derechos multiplicó el uso de imágenes de terceros en la red, incluidas las provenientes de Getty images, con la consiguiente avalancha de demandas judiciales. En marzo de 2014 Getty images decidió liberar 35 millones de imágenes para usos no comerciales por parte de particulares, blogueros y similares. Éstos pueden hacer uso de las imágenes reconociendo su autoría mediante un link al archivo de Getty. La empresa consigue así una mayor difusión de sus servicios y se reserva el derecho a insertar publicidad en la red de uso no comercial que genera.

Compartir 3: Conocimiento abierto

PLOS ONE la revista científica de libre acceso y revisión entre pares creada en 2006 es desde 2010 la publicación científica con mayor número de artículos científicos por año. Frente al modelo tradicional en el que la investigación científica solo estaba accesible a los centros de investigación y universidades que pudieran costearse su suscripción, PLOS ONE ha subvertido la industria de la publicación científica con un giro radical en el modelo de negocio consistente en que sean los mismos autores (las organizaciones para las que trabajan) quienes financien la revisión y



publicación de sus artículos y, cubiertos así los costes, los contenidos queden accesibles a toda la comunidad científica para su uso, referencia y evaluación permanente. En PLOS ONE los artículos pueden integrar fotos y vídeos así como las bases de datos que han sido utilizadas para su publicación. “Todo el material es licenciado libre de derechos con obligación de referenciar la autoría (atribución).”

Reflexión: la comunidad, más allá del mercado

Una comunidad es un conjunto de personas que comparte un recurso común. Cuando el recurso es tangible y finito las comunidades organizan sistemas de acceso que garantizan un disfrute equitativo del recurso. Cuando el recurso es intangible está limitación no existe. El conocimiento es un recurso renovable, fluye de forma constante y su uso por parte de un ciudadano no resulta excluyente para otro, sino que en muchas ocasiones contribuye a aumentar su valor. Así el valor de uso del conocimiento aumenta con su libre disponibilidad.

Frente a la tesis generalizada de que la ventaja competitiva en la economía del conocimiento estaría basada en el conocimiento propietario, cada vez son más frecuentes los ejemplos de organizaciones que liberan al menos parte del conocimiento que generan en el desarrollo de su propia actividad para alimentar a una comunidad de usuarios que integra ese conocimiento como propio.

Las comunidades tienen por objetivo la preservación y mejora del recurso común que comparten. Esto per-

mite a las organizaciones que ponen sus recursos en común contar con el apoyo, la participación, la colaboración e incluso de la financiación de los ciudadanos más allá de los mecanismo de mercado. Esta relación más allá del intercambio utilitarista permite a las organizaciones que integran la palanca del conocimiento compartido proponer nuevos modelos de negocio con capacidad para alterar de forma muy significativa las industrias en las que irrumpen, como hemos visto en el caso de PLOS ONE.

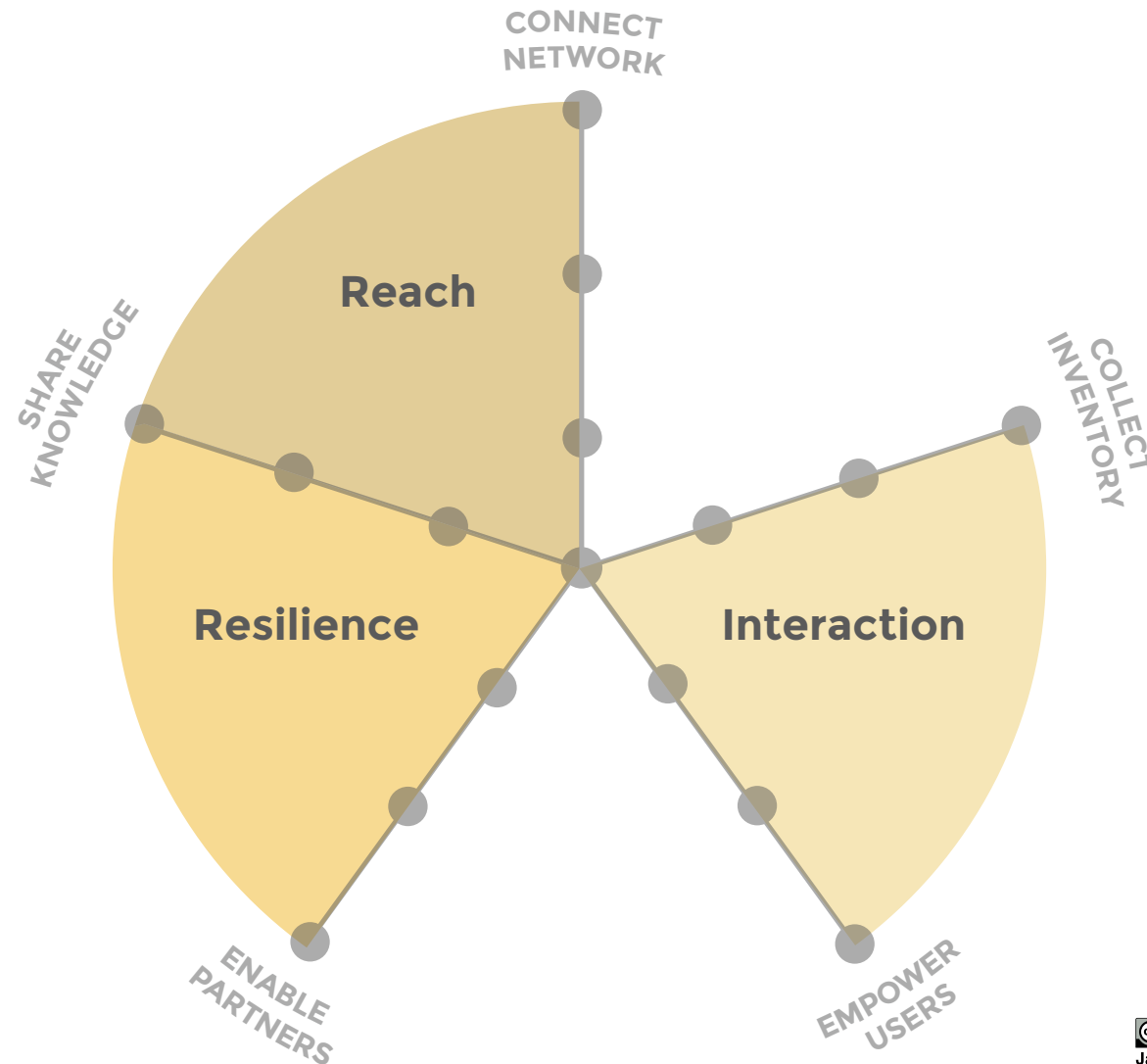
La comunidad actúa entonces como la primera fuerza a favor de la conservación y extensión del conocimiento, y en casos como Wikipedia o Eldiario.es en España, contribuir financieramente a su sostenimiento de forma crítica para la preservación de la independencia empresarial y editorial.

CAPÍTULO 3

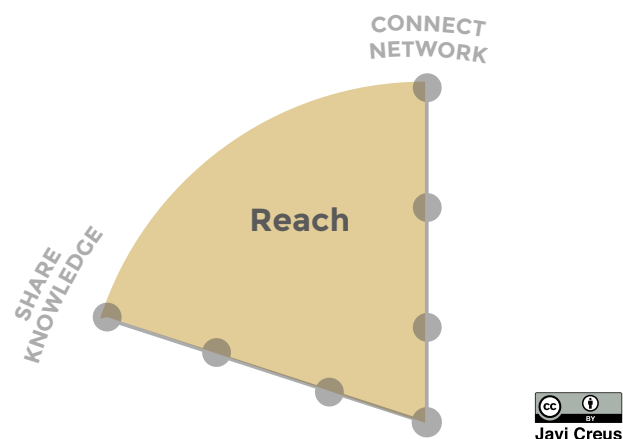
Los principios generativos del crecimiento

Del análisis de correlaciones entre las cinco palancas de @pentagrowth y las velocidades de crecimiento en usuarios e ingresos de las organizaciones estudiadas, hemos deducido los tres principios generativos del crecimiento exponencial: alcance, interacción y resiliencia.

Estos tres principios generativos son fundamentales en el diseño de la estrategia de la organización.



Alcance



¿Cuál es el alcance potencial de la organización?

El principio de Alcance correlaciona las palancas Compartir y Conectar con la velocidad de crecimiento de los usuarios.

El alcance potencial de la organización depende de la combinación de dos factores:

- El número de personas, situaciones y cosas conectados a través de las redes sobre las que opera.
- El número de unidades de valor que los usuarios puedan compartir con otros de forma libre.

La estrategia de alcance de una organización resulta entonces de la combinación de estos dos factores.

Netflix: alcance basado en las redes

El modelo de negocio de Netflix consiste en

proveer acceso a sus activos propietarios (derechos sobre contenidos audiovisuales negociados con las distribuidoras y otros de producción propia) a cambio de una suscripción mensual a sus servicios. Una revisión a la historia de esta compañía nos permite ver que la estrategia de la compañía ha sido la colaboración con todo tipo de fabricantes (Sony PlayStation, Microsoft Xbox, IOS Apple o Android Google) que estuvieran en posición de desarrollar una red de pantallas conectadas propias.

YouTube: alcance basado en la apertura

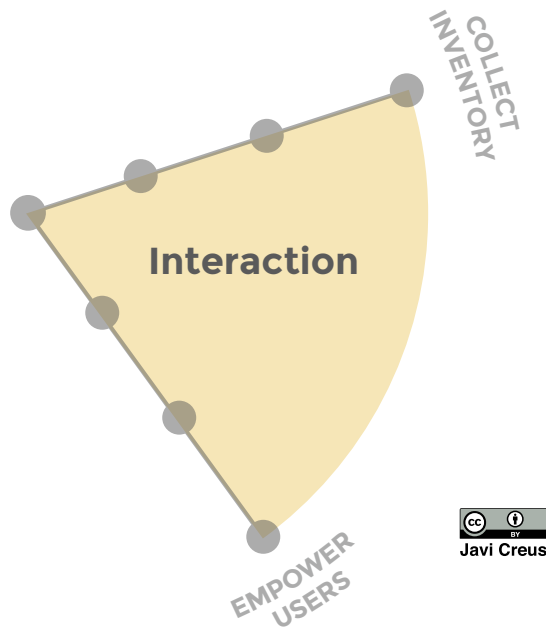
El modelo de negocio de Youtube es diferente: sus contenidos pueden ser vistos por cualquiera sin necesidad siquiera de identificación y la gran mayoría de ellos pueden además ser enlazados, insertados en otras páginas web o utilizados sin necesidad de autorización alguna. La gran cantidad de contenidos disponibles accesibles de forma abierta invita a que los vídeos disponibles actúen como moneda social y sean compartidos por los usuarios de forma natural, llegando en algunos casos puntuales a convertirse en fenómenos masivos como el conocido “Gangnam Style” que alcanzó los mil millones de visitas seis meses después de su lanzamiento en diciembre 2012.

Reflexión

Más allá de las estrategias de alcance basadas en una sola palanca interesa diseñar combinaciones en las que ambas se refuercen mutuamente. La decisión de Getty Images de liberar para uso no comercial parte de su archivo puede interpretarse desde esta

perspectiva de alcance. Así por ejemplo, Yomvi, el servicio de televisión de pago digital de Canal+ en España recientemente adquirido por Telefónica, negoció con la NBA la emisión en abierto de uno de los partidos en cada jornada. El propósito de este acuerdo es doble: permite a la NBA extender el conocimiento y la acción a la liga de baloncesto norteamericana, a la vez que ayuda a Yomvi Canal+ a extender las oportunidades de prueba del servicio y la base instalada de su aplicación de visionado.

Interacción



¿Qué vienen a hacer los usuarios a tu organización y qué más pueden hacer?

El principio de Interacción es el resultado de la correlación entre las palancas Agregar y Empoderar.

El número de interacciones potenciales en una plataforma depende de la combinación de dos variables:

- El número de unidades de valor que componen el inventario.
- El número de roles que los usuarios puedan adoptar.

Las plataformas producen interacciones. El valor de una plataforma depende del número y relevancia de las interacciones que produce. Cada interacción es un oportunidad para aumentar y/o capturar parte del valor generado por la plataforma. La edición de un artículo en Wikipedia aumenta el valor de uso de la enciclopedia, la contratación de una estancia a través de Airbnb permite a esta plataforma capturar una parte del valor de la transacción realizada en forma de comisiones.

Spotify: interacción basada en el inventario

Los servicios basados en la provisión de acceso a contenidos propietarios como Spotify consideran necesariamente al usuario como consumidor. Además, continuamente exploran maneras de complementar este rol único con prestaciones que lo amplíen en la medida de lo posible. Las utilidades como

la recomendación o la elaboración de listas apuntan en esta dirección.

Sin embargo, el factor crítico para la producción de interacciones es la profundidad de inventario. Cada nueva canción (unidad de valor) añadida al catálogo (inventario) de Spotify amplía el número de interacciones potenciales posibles en un número igual a la cantidad de usuarios existentes.

Wikipedia: interacción basada en los roles de usuario

La evolución de Wikipedia desde su fundación en el año 2001 es especialmente interesante desde la perspectiva del continuo desdoblamiento de roles entre los usuarios/ contribuidores existentes. La creación de una enciclopedia colaborativa desde cero exige un gran número de contribuidores de base que puedan redactar una ingente cantidad de artículos y un número de editores limitado que supervise su calidad y arbitre en los conflictos utilizando las reglas de funcionamiento fijadas. El mantenimiento, la actualización y mejora continua de los contenidos de una enciclopedia existente invita a optimizar las funciones, y en consecuencia a multiplicar el número de roles que los usuarios pueden adoptar (lector, redactor, editor, moderador, donante,...).

Reflexión

No todos los incrementos del inventario tienen la capacidad de generar interacciones, así como no todos los roles propuestos o imaginados para los usuarios pueden tener sentido para ellos. La tentación de ser “todo para todos” reuniendo un inventario extenso pero heterogéneo y ofreciendo una multitud de formas de interacción podría situar a la plataforma en una posición de inactividad e irrelevancia difícil de revertir.

Por ello, es sumamente importante determinar en el diseño de la estrategia de interacción cuál es la interacción motor de la plataforma, aquella que justifica que los usuarios se acerquen a ellas, y distinguirla de las interacciones complementarias, diseñadas para facilitar o complementar la interacción principal.

La estrategia de interacción más común para el lanzamiento es la limitación del ámbito (temático, geográfico...) y de la complejidad de las interacciones, para ampliarlos progresivamente a partir del momento en el que se ha generado una dinámica de transacciones satisfactoria y creciente.

Resiliencia



¿Con qué capacidades externas a la organización cuenta ésta para adaptarse a los cambios?

El principio de Resiliencia correlaciona las palancas de Instrumentar y Compartir. La Resiliencia de una organización depende de:

- El número de socios de negocio que hayan desarrollado su oferta comercial y sus modos de vida sobre los estándares y el mercado de la propia organización.
- El número de ciudadanos que consideran como propios los recursos abiertos de la organización.

Arduino: resiliencia basada en instrumentar

Arduino consiguió rápidamente ser la placa de

desarrollo más extendida entre los experimentadores del hardware libre y en muy pocos años resultar uno de los estándares de facto en el espacio de la internet de las cosas como lo demuestra el lanzamiento por parte de Intel de Galileo, un microprocesador Intel compatible con Arduino. La decisión de liberar la información necesaria para fabricar y programar las placas Arduino ha permitido a sus creadores desarrollar un ecosistema de agentes que han invertido en el desarrollo de su plataforma de hardware y software: fabricantes de placas, de complementos electrónicos, distribuidores y comercializadores, makers y desarrolladores, corporaciones, escuelas, universidades y aicionados. El equipo fundador captura para sí una pequeñísima fracción del valor que su plataforma contribuye a crear, a su vez, estos miles de socios comerciales de plataforma reconocen a Arduino como nodo distribuidor del sistema y contribuyen a desarrollarla y ampliarla en su propio beneficio.

Wikipedia: resiliencia basada en la apertura

La Fundación Wikimedia, la organización que gestiona Wikipedia se financia mediante una combinación de cientos de miles de donaciones personales provenientes de más de 150 países, varios fondos importantes y otro conjunto de proveedores que ofrecen sus servicios de alojamiento y similares de forma gratuita. Cada mes la utilizan más de 500 millones de personas y en los últimos años ha puesto énfasis en garantizar su accesibilidad universal para personas con algún tipo de discapacidad, con terminales no inteligentes, o sin conexión a Internet. Con una es-

estructura de costes moderada, aunque también discutida, su presupuesto anual para el año 2012-2013 fue de 46 millones de dólares que recaudó en 50 días de donaciones abiertas. Wikipedia es en este sentido un bien común, un recurso que muchas personas utilizan y consideran como propio, y por ello contribuyen con su trabajo o sus recursos a su mantenimiento y desarrollo.

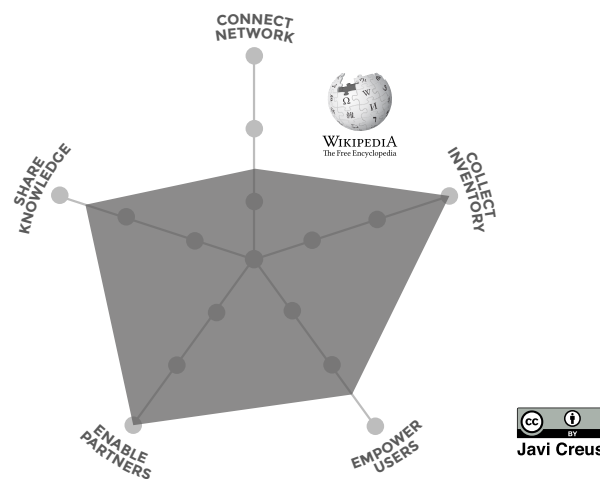
Reflexión:

Cuando los cambios en el entorno se producen de forma súbita y acelerada, las ventanas de oportunidad se abren y cierran en periodos sumamente cortos, y los competidores más poderosos son aquellos que irrumpen desde el exterior de la propia industria. La resiliencia, entendida como la capacidad de anticipar y adaptarse, resulta fundamental para no experimentar una pérdida inesperada de la posición alcanzada.

El desarrollo de una comunidad profesional o ciudadana que considere los recursos compartidos por la organización como propios y aplique esfuerzos complementarios en su conservación y expansión, es la forma más eficiente de garantizar la supervivencia futura. La multitud de agentes autónomos que desarrollan sus propias soluciones y mercados en función de sus objetivos particulares es la mejor garantía de que todas las direcciones son exploradas simultáneamente y que, llegado el momento del cambio, algún agente de la plataforma contará con una aproximación compatible para el resto del sistema.

La resiliencia se obtiene por tanto contribuyendo a crear más valor del que la organización necesita capturar para sobrevivir y contribuir en y por el desarrollo del conjunto del ecosistema. Algunas organizaciones frugales como Wikimedia o Arduino pueden adoptar esta estructura organizativa pura, pero muchas otras la están adoptando de forma parcial. Así, por ejemplo General Electric ha liberado una parte de sus patentes sobre productos destinados al consumidor final a la comunidad Quirky para propiciar el desarrollo de esta gama compartiendo el valor comercial creado con los miembros de la comunidad.

La posición competitiva resiliente se obtiene mediante un diseño de negocio contributivo, que crea más valor del que captura, a través de la combinación de los recursos que se comparten en abierto, los socios con los que se coopera de forma más estrecha y aquellas capacidades clave que se reserva la organización.



CAPÍTULO 4

Las combinaciones virtuosas

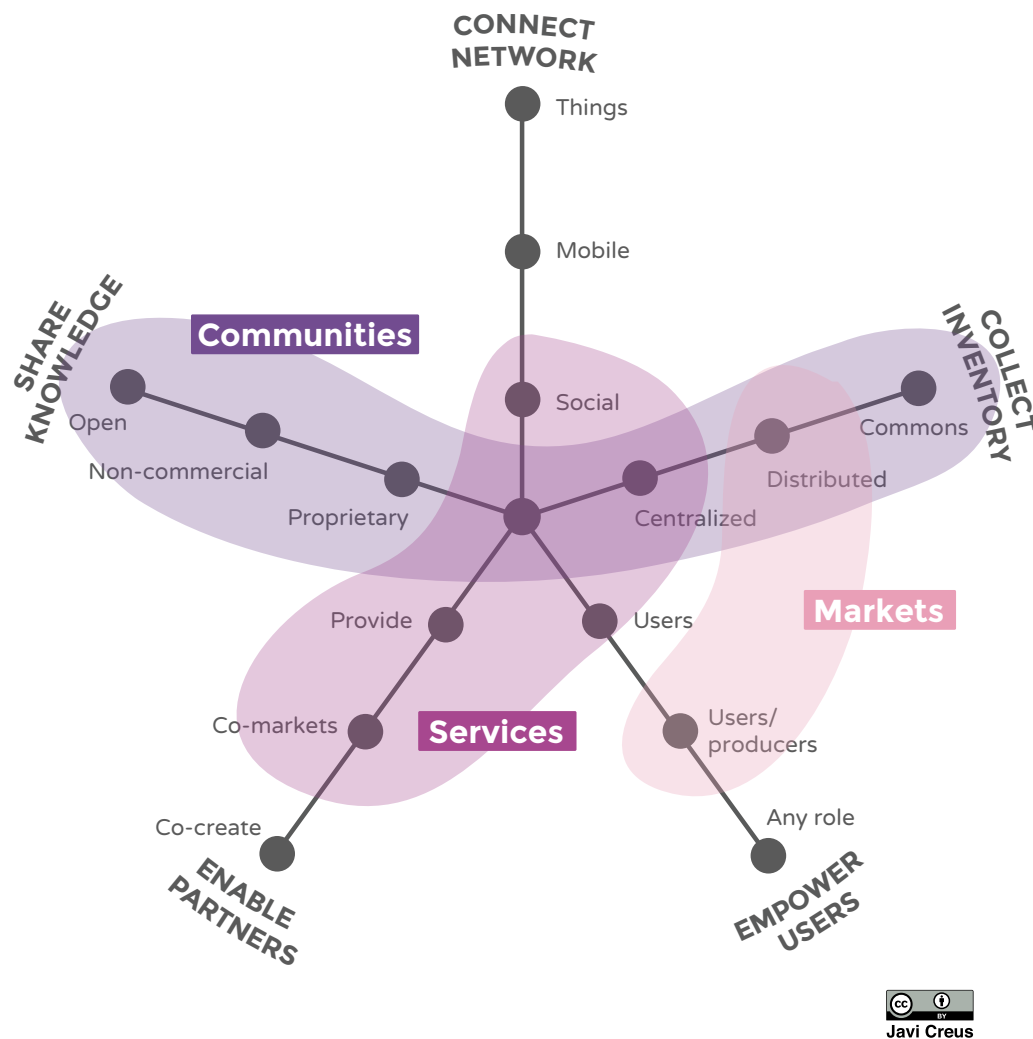
No todas las combinaciones de las palancas de @pentagrowth son viables o productivas.

Una estructura de negocio que intente extenderse simultáneamente en todas las palancas tendrá el potencial de crear mucho valor, pero pocas posibilidades de capturarlo. Al contrario, una estructura empresarial dependiente exclusivamente en sus propias capacidades capturará gran parte del valor que contribuye a crear, pero su potencial de crecimiento o su capacidad de exploración de múltiples escenarios puede verse mermada.

Observamos tres combinaciones virtuosas de niveles de apertura y apoyo en el ecosistema de negocio, que con guran modos viables de apalancamiento para el crecimiento y captura de valor en Servicios, Mercados y Comunidades.

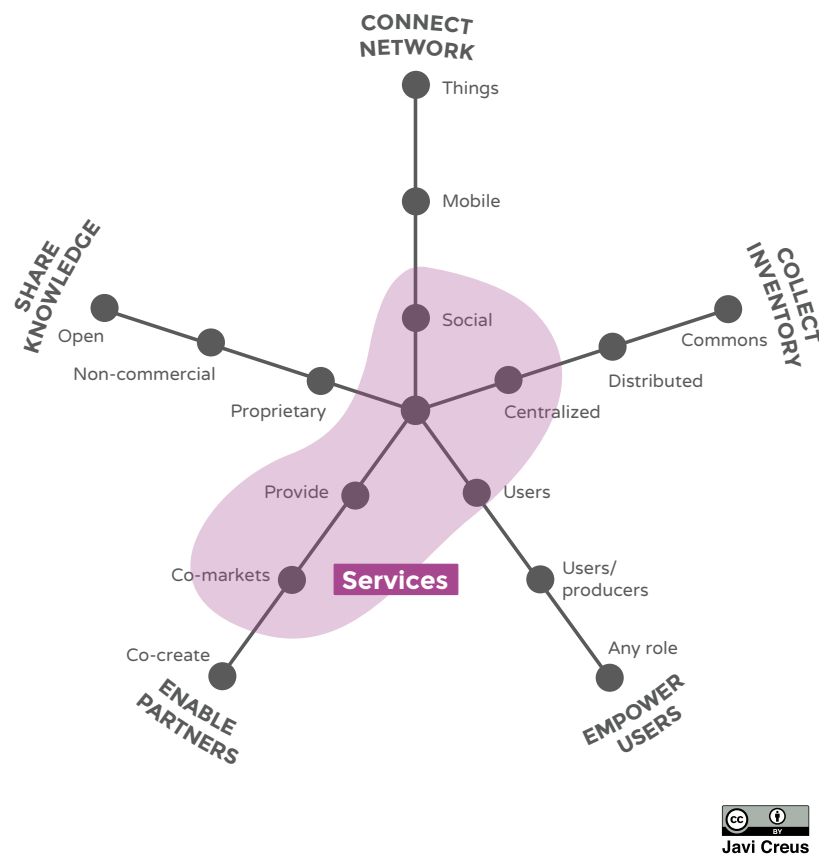
Las organizaciones observadas utilizan al menos una de las combinaciones virtuosas para acelerar el crecimiento y adaptan en ocasiones aquellos atributos de las otras que pueden adoptar de forma dinámica y en respuesta a movimientos competitivos desde estructuras de negocio diferentes.

Podemos organizar estas combinaciones en función del tipo de unidades que se utilizan para construir la propuesta de valor: activos propios, distribuidos o abiertos.



Servicios

Activos propios, los servicios y el reto del acceso



Los servicios proveen acceso a bienes centralizados, en propiedad o aquellos sobre los que se han obtenido los derechos. Zipcar tiene los coches en propiedad y los alquila por horas. Spotify dispone de los derechos sobre un catálogo musical que ofrece a cambio de publicidad o de una suscripción.

Los servicios solo proveen de un rol básico a sus usuarios, el de consumidor que pueden complementar con prestaciones asociadas: mostrar o compartir preferencias, personalizar u organizar el catálogo. La confianza reside exclusivamente en la organización prestadora del servicio que asume enteramente la responsabilidad de sus servicios: la avería de un coche en Zipcar o los derechos sobre una canción determinada en Spotify.

El reto de los servicios es el acceso al mercado

El modelo de negocio de los servicios se basa en comercializar los derechos de uso (inserción publicitaria, pago por uso, suscripciones, etc.) a un conjunto de activos que pueden suponer grandes costes fijos y costes variables marginales tendentes a cero. Cuanto mayor sea su capacidad de acceder al mercado mayor es la base de consumidores/ usuarios potenciales a los que puede comercializar sus servicios.

La tasa de conversión entre usuarios potenciales y actuales determinará su eficiencia en la captación. Sobre esta base y a partir del momento en el que se alcanza una masa crítica y una tasa de retención suficiente para amortizar los costes fijos de los activos, el

nivel de beneficios aumenta muy rápidamente. El crecimiento es espectacular si los activos son intangibles.

Por otro lado, los servicios compiten entre sí por el derecho a disponer de un catálogo de activos en exclusiva. Cuando los activos (canciones, películas, libros,...) son similares en todas las plataformas, entonces el precio del derecho al acceso (alquiler, suscripción,...) resulta determinante.

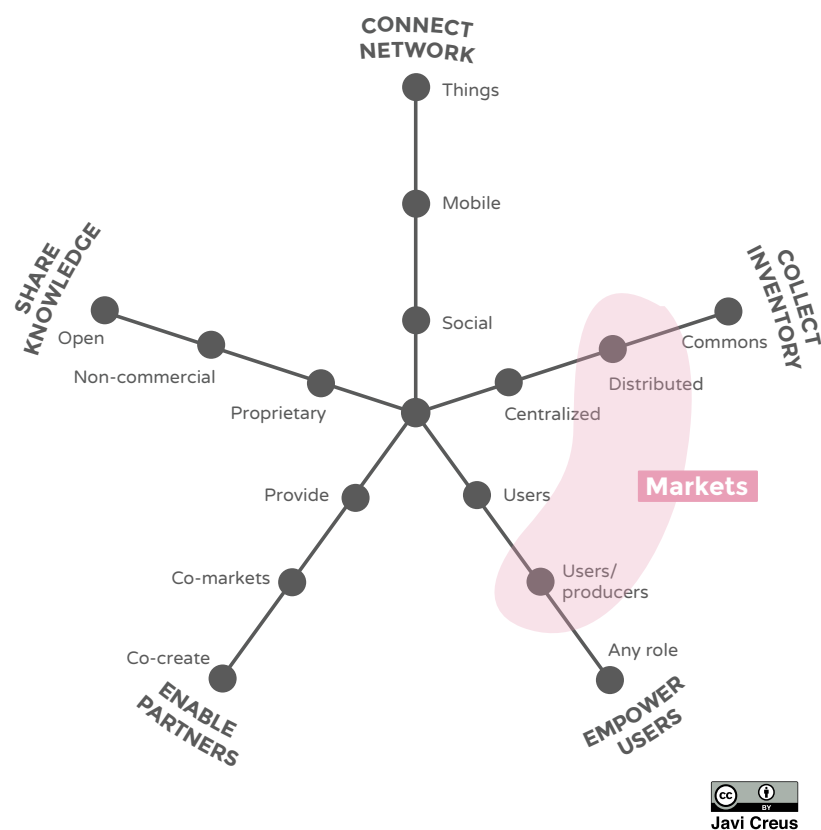
Conectar e Instrumentar

En esta situación, instrumentar a terceros para que completen la oferta comercial de la organización puede resultar eficaz a la hora de acelerar el crecimiento. Así lo ha entendido Athena Health en el ejemplo que vimos anteriormente y así lo había entendido Netflix hasta hace unos meses en que decidió dejar de atender sus APIs abiertas.

Este movimiento limitando la interrelación a nuevos entrantes se produce cuando Netflix ha alcanzado una posición de liderazgo, está presente en todas las redes/ plataformas de hardware que conectan con una pantalla y además ha probado su capacidad para producir contenidos propios que han resultado ser un éxito comercial y de crítica (como el documental “The Square” nominado a los Oscars 2013).

Markets

Activos distribuidos, los mercados y el reto de la liquidez



Los mercados generan ocupación de activos distribuidos infrautilizados o con capacidades libres. Airbnb lo hace con habitaciones y apartamentos que sus propietarios no utilizan, Blablacar con plazas de coche que de otra forma viajarían vacías.

Los mercados activan los roles de consumidor y productor en el usuario. Una misma persona puede poner su apartamento en alquiler en una ciudad (rol de productor) mientras alquila otro alojamiento en una ciudad distinta (rol de consumidor). Aquí la conexión se establece entre los usuarios y la plataforma actúa como garante último. Si vas a viajar en el coche de otra persona tienes interés en saber si su identidad ha sido verificada y en cómo valoraron la experiencia aquellos que lo hicieron anteriormente. Lo mismo ocurre en el sentido inverso: si vas a alojar a alguien en tu casa te interesa saber quién es esa persona, que reputación social tiene y qué valoración han hecho aquellos que le alquilaban su espacio anteriormente. En caso de problemas que los usuarios no puedan resolver entre ellos, la plataforma actuará como árbitro y último responsable, proveyendo reembolsos o activando pólizas de seguros generales.

El reto de los mercados es la liquidez

El modelo de negocio de los mercados se basa fundamentalmente en generar transacciones entre ofertantes y demandantes. Además, debe capturar parte del valor de la transacción mediante comisiones fijas o variables cuando los activos tienen valor económico, o insertar publicidad cuando no lo tienen. Además, pueden obtener ingresos por el derecho a

integrarse en el mercado. Por ejemplo, Etsy cobra a los ofertantes una cifra por cada artículo que comercializan en su mercado.

La liquidez de un mercado expresa la proporción entre la oferta disponible y el número de transacciones completadas. En un mercado con baja liquidez se realizan pocas transacciones por unidad de oferta, se llenan pocas plazas vacías o los apartamentos se alquilan de forma esporádica. En consecuencia, los ofertantes tienen pocos incentivos para invertir en mejorar su posición en esa plataforma.

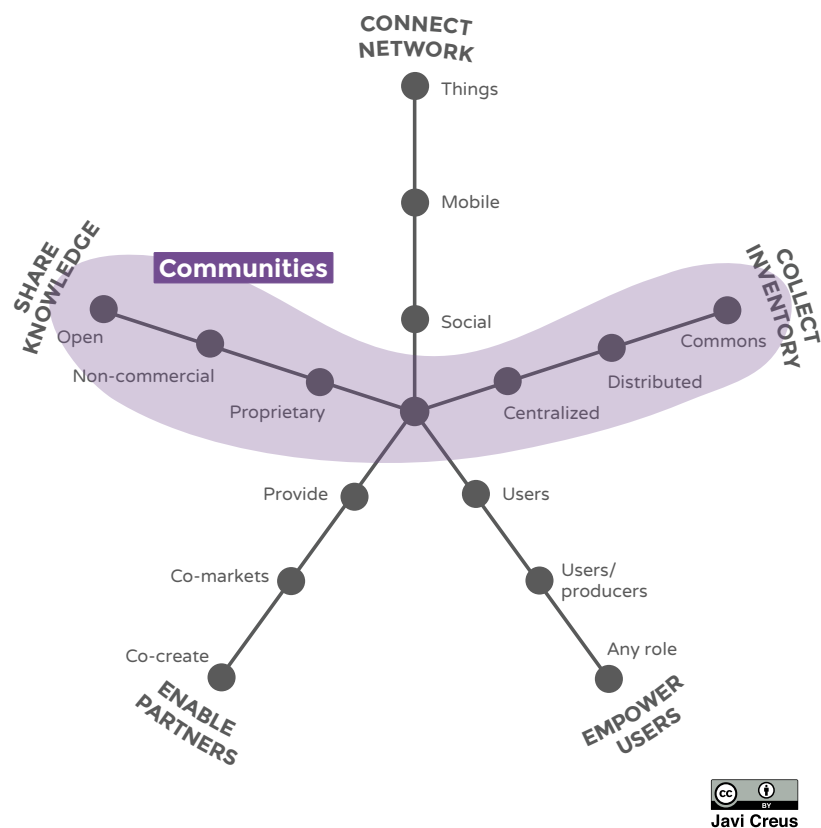
La creación de mercados se basa en una gestión permanente del equilibrio entre la demanda generada y la oferta disponible para maximizar la liquidez. De nada sirve atraer nuevos usuarios potenciales si nuestra oferta no puede satisfacer sus peticiones concretas. Por el contrario, cuando un mercado consigue un nivel de liquidez su cliente desarrolla una dinámica propia tracción por la que atrae y satisface continuamente a más ofertantes y demandantes, obteniendo como resultado crecimientos exponenciales. Cuando algún operador de mercado alcanza una posición dominante (como Ebay en el mercado de las subastas) los competidores de la misma generación tecnológica tienen grandes dificultades para sobrevivir sin especializarse en algún área de actividad en la que puedan garantizar la liquidez. Es el fenómeno “winner takes all”, el ganador se lo lleva todo.

Agregar y Empoderar

La mayoría de los mercados más exitosos han comenzado su actividad focalizados en algún momento, tema, área geográfica que les haya permitido anclar las reglas para generar liquidez, antes de expandirse a nuevas áreas. En sus inicios, AirBnb se concentró en proveer alojamientos alternativos en el área de San Francisco anticipando una sobredemanda de habitaciones, como durante la convención democrática de Obama. Por su parte, en cada país en el que se implanta, Blablacar estudia qué rutas muestran indicios de atraer a ofertantes y demandantes, y se dedica a nutrirlos. Por último, Stack Overflow empezó como un sitio de preguntas y respuestas sobre informática en el 2009. Una vez adoptado su modelo de moderación y reputación, ofreció a las comunidades que mostraran una masa crítica suficiente crear su propio sitio de preguntas y respuestas. Hoy hay 123 comunidades activas sobre todos los aspectos de la programación pero también sobre filosofía, patentes o idioma ruso entre otros.

Communities

Activos abiertos, las comunidades y el reto de la contribución



Las comunidades se organizan en torno a un recurso común. Lo conservan y acrecientan mediante sus contribuciones personales y lo ponen a disposición de todos. Wikipedia lo hace con el conocimiento enciclopédico y PLOS ONE con el científico; Arduino con su plataforma de hardware; WordPress en software de publicación; GitHub con el software abierto; y Android en los sistemas operativos para móviles.

La disponibilidad de recursos permite que tanto los usuarios como los socios de negocio tengan la posibilidad de desarrollar los roles y capacidades que más les interesen en cada momento. En las comunidades la conanza se deposita en las reglas de funcionamiento establecidas y la autoridad se obtiene a través de la contribución y el reconocimiento del resto de los miembros de la comunidad.

El reto de las comunidades es la contribución

El modelo de negocio/sostenibilidad de las comunidades se basa por una parte en ser capaces de capturar una parte suculenta del valor que contribuyen a crear. Por otra, deben proveer oportunidades vitales o modos de vida satisfactorios a los contribuyentes clave de su ecosistema, para garantizar así su capacidad de mantener su dedicación a la conservación y desarrollo del recurso común.

Aunque abierto no quiere decir gratuito, muchos de los recursos abiertos lo son. Por ello las estructuras de negocio basadas en la comunidad obtienen sus ingresos por fuera de los mecanismos de mercado (como Wikipedia que se financia por sus propios usua-

rios y otras donaciones) o comercializando servicios Premium/ complementarios al servicio base. Automattic, la organización editora de la plataforma de publicación abierta WordPress, consigue ingresos por 11 vías diferentes entre las que se incluyen el alojamiento web, la inserción de anuncios, las comisiones impuestas a los productores de complementos (plantillas, diseños, herramientas,...) y cuentas Premium, entre otros. En PLOS ONE son los autores quienes pagan por el derecho a que su investigación sea revisada y luego publicada libre de derechos.

El valor de una comunidad depende de su capacidad para la conservación permanente y mejora de los recursos que comparte, en los niveles de contribución propia y del ecosistema que es capaz de movilizar en cada momento. Esta dinámica de contribución creciente es muy difícil de mantener si los sistemas de producción y captura de valor no son conocidos o transparentes, o en las comunidades sin transacciones económicas cuando el sistema meritocrático no consigue integrar a los recién llegados.

Agregar y compartir

En esta situación, las comunidades más resilientes son las que operan con una estructura de costes ajustada, exploran nuevos roles para aquellos usuarios que mantengan su contribución activa o proveen de oportunidades de negocio a sus socios de plataforma. Una comunidad alcanza su plenitud cuando el recurso que comparte es accesible de forma universal y es adoptado como un estándar en su categoría como lo son ahora Wikipedia, Arduino o WordPress.

Ese es el momento cuando el valor creado colectivamente aflora y la comunidad vive uno de sus momentos más delicados. Cuando la impresora 3D Makerbot consiguió una posición relevante en su ecosistema dejó de compartir sus avances con la comunidad que había contribuido a su desarrollo. Wikipedia encuentra dificultades para integrar a nuevos editores en las versiones en las que un equipo con mayor antigüedad ha fijado ya sus puntos de vista.

CAPÍTULO 5

**Innovar es conectar
capacidades:
el sistema @pentagrowth**

Desde enero 2014 el equipo de Ideas for Change ha tenido la oportunidad de compartir

y contrastar @pentagrowth en una gran diversidad de foros, y de realizar talleres con personas interesadas y equipos directivos para el desarrollo de modelos de negocio con potencial de crecimiento exponencial o trabajar la aceleración en los modelos de negocio actuales.

Hemos observado que la exploración de nuevas oportunidades de negocio o el desarrollo de los modelos actuales generalmente empieza con una de nición ajustada y estática tanto de la industria como del principal negocio de la organización. El crecimiento se explora desde la organización al ecosistema, como una proyección aumentada del negocio actual.

Sin embargo, las organizaciones @pentagrowth nos muestran otra forma de abordar el diseño de modelos de negocio de crecimiento exponencial: empiezan explorando el ecosistema de negocio a la búsqueda de elementos libres, idean nuevas relaciones entre ellos y desarrollan las capacidades necesarias para establecer las conexiones, generar y capturar valor.

Cuando la organización ya existe entonces en lugar de desarrollar las capacidades puede extender alguno de los procesos empresariales que ya lleva a cabo para interconectar con el nuevo sistema. Un buen ejemplo de este segundo caso es la estrategia implementada por Kike Sarasola, promotor de la cadena hotelera Roomate, quien anunció a

principios de 2014 el lanzamiento del operador de apartamentos BeMate. Combina la existencia de apartamentos de calidad en alquiler alrededor de sus establecimientos con su capacidad de prestar servicios de reserva, recepción, limpieza y conserjería

El sistema @pentagrowth puede ser utilizado principalmente de dos maneras:

Autodiagnóstico competitivo y benchmark

En un primer nivel, el modelo permite hacer un autodiagnóstico de hasta que punto la organización y sus competidores están utilizando las palancas disponibles en el ecosistema para impulsar su crecimiento. Para la realización de este ejercicio es fundamental adoptar una de nición competitiva abierta y considerar como competidores potenciales a aquellos que podrían fácilmente entrar a satisfacer la misma necesidad o función desde industrias aparentemente lejanas.

La identificación de las palancas utilizadas por el grupo competitivo ofrece a la organización la posibilidad de explorar su capacidad para desarrollar estrategias imitativas o idear nuevas combinaciones de palancas no experimentadas en el sector.

Exploración de oportunidades de crecimiento acelerado

En este tipo de talleres o procesos de consultoría, el primer paso es fijar un punto de vista sobre el ecosistema que se va analizar para acotar la búsqueda inicial y distinguir lo que podría resultar relevante de lo que no. Se trata de encontrar un ángulo que resulte útil para em-

prender la exploración del ecosistema, puede ser un objetivo, una oportunidad percibida, un activo o un proceso infrautilizados, un cambio en los niveles de conectividad.

El segundo paso es descomponer la organización en diferentes activos y competencias que pudieran conectar los nuevos sistemas de valor. El objetivo es entender la organización o negocio actual como un conjunto de capacidades combinadas de una forma determinada para servir a un mercado específico que ya está establecido; pero que también pueden ser extendidos a otros entornos para apalancar en nuevos elementos del ecosistema, tal como hemos visto en el ejemplo de BeMate con los servicios de conserjería y limpieza.

Puede ser un objetivo, una oportunidad percibida, un activo, un proceso infra-utilizado o un cambio en los niveles de conectividad, por ejemplo.

A partir de este momento, empezamos a explorar los elementos libres que encontramos en el ecosistema y hacemos un inventario, sin tener que realizar conexiones entre ellos necesariamente. Cada palanca facilita una guía para identificar nuevos elementos.

Hay 3 fuentes de valor disponibles en el ecosistema que son importantes de analizar:

- personas, situaciones y conexiones;
- activos distribuidos de acceso abierto;
- capacidades de los usuarios y de los nuevos agen-

tes que todavía no han sido integrados en los procesos de la organización, así como los activos y el conocimiento que serían más valiosos para la organización si estuvieran compartidos.

Bajo esta perspectiva, el análisis interno consiste en dividir la organización en procesos y recursos que pueden combinarse con diferentes elementos del ecosistema, independientemente del resto de actividades desarrolladas por la organización.

Identificadas las palancas disponibles se exploran las diferentes combinaciones con potencial de generar valor para el conjunto del ecosistema. En aquellas áreas de oportunidad en que la contribución al ecosistema resulte evidente se explora entonces qué procesos de la organización podrían facilitar o acelerar la creación de valor. Las áreas de oportunidad detectadas se priorizan en tres categorías en función de su atractivo y de la posición relativa de la organización para capturar valor:

- Aquellas que resultando atractivas la organización no dispone de las capacidades críticas para su aprovechamiento;
- Aquellas para las que la organización podría llegar a desarrollar las capacidades necesarias;
- Aquellas para las que ya dispone de capacidades.

Las áreas de oportunidad seleccionadas pueden ser entonces formuladas con metodologías lean como un conjunto de hipótesis a validar y perfeccionar. Entonces se desarrolla el modelo de negocio deseado

estudiando desde una perspectiva antropológica los negocios, las plataformas para el desarrollo de herramientas de interacción y la planificación financiera de las inversiones y su rentabilidad.

Y otras que te invitamos a compartir en nuestro grupo en LinkedIn.

Créditos

El equipo @pentagrowth Ideas for Change

Director: **Javier Creus**

Analista: **Tim Mares**

Colaboradores: **Albert Cañigueras y Mara Balestrini**

Con la imprescindible colaboración de:

Inspirador: **Fernando Iglesias** (Madavi)

Análisis de datos: **Óscar Marín** (Outliers)

Revisores: **Juan Luis Rodríguez Sánchez** (Repsol), **Fernando de la Rosa** (Foxize School), **Genís Roca** (Roca Salvatella), **Anna Cucurull** (A Piece of Pie)

Diseño ebook: **Daniela Arguedas**

Con el apoyo incondicional de: **Lucía y Dora Creus**

Más información:

Twitter: **@ideas_4_change**
#pentagrowth

www.ideasforchange.com/pentagrowth

info@ideasforchange.com



EL INFORME

PENTAGROWTH

Las cinco palancas del crecimiento exponencial

Una nueva mirada a las claves del crecimiento de las organizaciones en el entorno digital del siglo XXI



#pentagrowth
@ideas_4_change
www.ideasforchange.com

JUNIO 2015

IDEAS
FOR
CHANGE