
EL DESAFÍO DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN SECTORES ECONÓMICOS TRADICIONALES

FERNANDO CASANI

LEYLA ANGÉLICA SANDOVAL HAMÓN

Universidad Autónoma de Madrid

El nuevo entorno económico, social y político que se está configurando en estas primeras décadas del siglo XXI, está caracterizado por el desarrollo que están alcanzando las tecnologías de la información y las comunicaciones en un mundo cada vez más globalizado; lo que, a su vez, está favoreciendo la digitalización de una parte importante de la economía y generando unos cambios profundos en los comportamientos sociales. Algunos autores,

como Rifkin (2011, 2014), plantean que nos encontramos inmersos en una tercera revolución industrial a partir de las transformaciones históricas que se están experimentando con la masiva utilización de internet y la nueva forma de producir energía desde fuentes renovables. Esta etapa se diferencia de las anteriores en que la producción de muchos bienes y servicios como la energía se puede realizar de forma descentralizada y distribuida a semejanza con el funcionamiento de internet, frente a los modelos tradicionales que están altamente jerarquizados. Además, el conjunto de la economía está evolucionando hacia formas mucho más colaborativas, abiertas y transparentes, que propician la introducción de mecanismos de mercado en muchas actividades, que anteriormente se consideraba necesario que fueran objeto de una planificación o regulación para garantizar su eficacia. De esta manera es previsible que en el futuro millones de personas sean capaces de producir su propia energía u otros bienes y servicios en sus hogares y compartirla con otras personas conectadas a la red, de forma similar a lo que ocurre actualmente con la información, gene-

rada por unas personas y recibida por otras, de forma descentralizada, a través de internet.

Klaus Schwab, fundador y director ejecutivo del World Economic Forum, da un paso más y afirma que ya estamos entrando en la cuarta revolución industrial (Schwab, 2017). Con una rapidez sin precedentes históricos, estaríamos pasando de esa tercera revolución industrial de la que se hablaba en la primera década del siglo XXI, asentada en la digitalización, producida por las innovaciones de la electrónica y de las tecnologías de la información para automatizar la producción, a una cuarta revolución industrial, caracterizada por la fusión de las tecnologías que están difuminando las líneas de separación entre las esferas físicas, digitales y biológicas. Este autor se refiere a una nueva revolución industrial y no a una simple continuación de la iniciada unas décadas antes, por la velocidad, amplitud e impacto de los cambios que se van a producir. La extraordinaria difusión de la telefonía móvil permite la comunicación y el acceso al conocimiento a billones de personas, con una capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información casi ilimitada, que unida al internet de

las cosas, la industria 4.0 y el desarrollo de la inteligencia artificial van a suponer unas transformaciones radicales de las estructuras sociales y económicas tal y como las conocemos hasta ahora. El éxito alcanzado por los libros del historiador israelí Yuval Noah Harari (2015, 2016), «Sapiens» y «Homo Deus» respectivamente, que realizan una proyección sobre el futuro de la humanidad a partir del desarrollo tecnológico que estamos alcanzando, muestran el interés y la credibilidad que otorga la sociedad a las predicciones del futuro, basadas en los inmensos avances que se están consiguiendo mediante la ciencia y la tecnología, para afrontar los grandes desafíos globales.

En este contexto general de aceleración de los cambios económicos y sociales, nos planteamos cómo se están viendo afectados los sectores tradicionales de la economía, que ven cómo su forma habitual de operar se ve amenazada por las posibilidades que generan los nuevos desarrollos tecnológicos para satisfacer las necesidades sociales de forma totalmente diferente a cómo se han estado realizando hasta el presente. Para poder analizar las fuerzas que van a influir en la evolución de estos sectores vamos a utilizar un marco conceptual basado en la confluencia de la economía industrial y de la estrategia empresarial.

La economía industrial, desde la aprobación en 1890 de la ley *antitrust* (Sherman Act) en Estados Unidos, ha estudiado los sectores económicos desde la perspectiva del control público del poder de mercado por parte de las grandes corporaciones. Su objetivo se ha centrado en estudiar las condiciones económicas de un determinado sector para limitar las actuaciones anticompetitivas que puedan perjudicar a los consumidores. El marco metodológico desarrollado en Estados Unidos por economistas de la Universidad de Harvard, el denominado paradigma Estructura – Comportamiento – Resultados (Mason, 1939; Scherer, 1970), plantea que la estructura sectorial es la que condiciona los comportamientos de las empresas y, por tanto, los resultados. Así, cuanto mayor sea la competencia entre las empresas participantes mejores serán los resultados para la colectividad y, a la inversa, si no hay competencia efectiva entre las empresas, peor serán los resultados para la colectividad, que pagará precios más altos por los productos. Por ello, el Estado, mediante el desarrollo de la regulación y la política de competencia, debe poner en marcha los mecanismos necesarios para defender los intereses de los consumidores frente a las posibles acciones abusivas de las empresas con poder de mercado en un sector concreto de actividad. Al mismo tiempo, como consecuencia del incremento de la competencia internacional, producida por los procesos globalizadores y de innovación tecnológica, los poderes públicos desarrollan la política industrial, consistente en favorecer la competitividad de la industria nacional frente a los competidores extranjeros, en aquellos sectores de actividad en los que se ve amenazada o tiene posibilidades de internacionalización.

La crisis de los años 70 del siglo XX cambió la perspectiva cuando las grandes corporaciones americanas y eu-

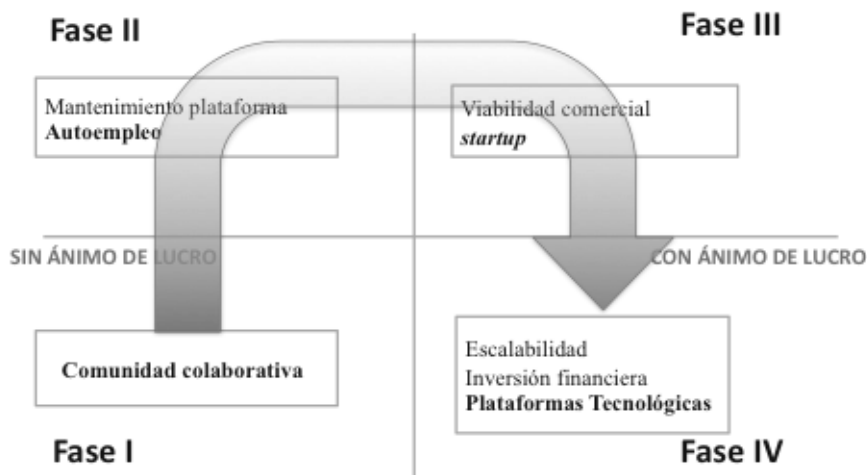
ropeas se vieron sometidas a una fuerte competencia en sus principales mercados. En el ámbito de la empresa se empezaron a introducir los conceptos estratégicos para hacer frente a los nuevos desafíos. Michael Porter, profesor de economía industrial en la universidad de Harvard, adquiere una gran influencia con sus análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1985). El objetivo es defender o mejorar la posición competitiva y conseguir rentabilidades superiores a la media en un entorno inestable. En la década de los 90, la introducción del enfoque de los recursos y capacidades modifica el foco de la gestión empresarial hacia la creación de nuevos espacios competitivos frente al posicionamiento en los mercados existentes. Para triunfar en el futuro no bastará con ser más ágil y eficiente, sino que se hace necesario reinventar el sector a partir de las competencias básicas distintivas desarrolladas por la empresa (Hamel y Prahalad, 1996). En línea con la escuela de Chicago, la innovación se destaca como el elemento estratégico fundamental para garantizar el éxito empresarial y el desarrollo económico. Alrededor del año 2000, el auge y caída de las denominadas «empresas punto com» que habían surgido al calor de internet y de la economía digital, populariza el concepto de los nuevos modelos de negocio para identificar aquellas nuevas aventuras empresariales que no pueden ser valoradas por los métodos clásicos de viabilidad de los planes de negocio, ya que se planteaban o bien desestabilizar totalmente un sector mediante una tecnología disruptiva o la creación de nuevos sectores de actividad que satisfacen nuevas necesidades surgidas a partir de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. La crisis financiera de 2008 cambia totalmente el marco macroeconómico en el que se desenvuelven las actividades productivas, lo que, unido a la alta penetración que han alcanzado entre la población mundial estas nuevas tecnologías, está produciendo importantes cambios sociales y de comportamiento, que, a su vez, van a tener importantes consecuencias sobre la forma de organizar la actividad en muchos de los principales sectores económicos.

Sobre la base de esta evolución teórica que acabamos de repasar brevemente, en los siguientes apartados vamos a desarrollar un marco de análisis para abordar la problemática relacionada con la transformación que están experimentando la mayoría de los sectores económicos y las fuerzas que actúan sobre ellos, especialmente desde la perspectiva de la denominada economía colaborativa.

LA ECONOMÍA COLABORATIVA Y LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO ¶

La economía colaborativa se puede describir de forma purista como modelos de consumo basados en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que de otro modo estarían ociosos. La idea es que frente a una economía capitalista muy centrada en una propiedad que, en muchos casos solo se usa durante un limitado espacio temporal mientras el resto del tiempo permanece inactiva, la revolución digital

FIGURA 1
EVOLUCIÓN EMPRESAS ECONOMÍA COLABORATIVA (PLATAFORMAS DIGITALES)



Fuente: Elaboración propia

está posibilitando el desarrollo de una economía alternativa, sobre la base de compartir y no de poseer, que puede resultar mucho más beneficiosa tanto para los intereses particulares, al resultar más eficiente económicamente, como para la colectividad en su conjunto, al favorecer la sostenibilidad general del planeta mediante la utilización más intensiva de los recursos disponibles.

El ejemplo más significativo es el del coche privado que, en muchos casos, solo se utiliza entre semana para hacer un recorrido hasta el lugar de trabajo por la mañana y otro, de vuelta, por la tarde, permaneciendo aparcado el resto del tiempo. Así, se habría utilizado el coche solo durante dos horas al día. La filosofía colaborativa consiste en que si otra persona necesitara el coche en horas diferentes, lo podría compartir sin necesidad de tener que disponer de otro coche que, a su vez, pasaría mucho tiempo parado. Esto supondría una forma de consumo distinta a la tradicional, más sostenible al estar basada en la utilización y no en la propiedad del bien. Para ello, es necesario además buscar un sistema para poner de acuerdo a las dos personas complementarias. Las posibilidades tecnológicas que se han desarrollado a través de internet, favorecen que los intercambios se puedan realizar de forma mucho más fácil a través de plataformas digitales, páginas web visto desde la perspectiva de los usuarios, mediante la utilización de los ordenadores y sobre todo de los teléfonos inteligentes, de tal manera que la posibilidad de colaborar es mucho más amplia. Anteriormente un estudiante que viajaba de fin de semana ponía un aviso en el tablón de anuncios de su facultad por si alguien quería compartir el viaje y los gastos; en la actualidad, las plataformas digitales de internet, como Blablacar, le permiten poner el aviso para un público mucho más numeroso, con el que no tiene nada en común pero que le genera la suficiente confianza como para poder compartir el viaje. La clave está en la información,

de ambos conductor y pasajero, que se registra en la plataforma y que garantiza en cierta medida la seguridad de la relación.

De esta manera, la tecnología digital juega un papel muy importante en el impulso de una nueva economía basada en los intercambios colaborativos, lo que supone en teoría una forma mucho más eficiente de utilización de los activos disponibles en una sociedad respecto a la economía capitalista tradicional basada en la propiedad. Al mismo tiempo, resulta una forma de relación muy adecuada a los nuevos comportamientos sociales generados en la era de internet con la alta penetración de los distintos aparatos electrónicos y la amplia disponibilidad de aplicaciones y redes sociales. Esta combinación de adecuación a las nuevas costumbres sociales con la masiva utilización de los teléfonos inteligentes y a la preocupación generalizada por la sostenibilidad de los recursos del planeta, hace que las plataformas colaborativas hayan conseguido una gran popularidad y aceptación social y que sean apreciadas por muchos consumidores, sobre todo jóvenes y nativos digitales, como innovaciones muy positivas no solo económicas sino también sociales.

Evolución de la denominada economía colaborativa ↓

En la práctica, según han ido evolucionando los distintos modelos de implantación de plataformas digitales en los distintos ámbitos, estos conceptos colaborativos iniciales han ido en algunos casos difuminándose hacia modelos mercantiles muy integrados en el mercado. Mientras que para algunos la filosofía colaborativa se debe basar en la idea inicial de compartir con intercambios sin ánimo de lucro, otros consideran que esta economía colaborativa se puede impulsar de una manera mucho más amplia utilizando mecanismos novedosos de mercado, y que lo que realmente la frena son las regulaciones que protegen los intereses de las

empresas que dominan las distintas actividades, que no quieren tener que hacer frente a una nueva competencia más eficiente y adecuada a las necesidades reales del consumidor. Conviven así, bajo esta etiqueta indefinida de economía colaborativa, situaciones muy diferentes de modelos sociales y empresariales que han dado lugar a un amplio debate político y social sobre cómo debería regularse su implantación, en función de las consecuencias que su actividad genera sobre distintos aspectos sociales, como la fiscalidad o el mercado laboral.

En la Figura 1 se representan las distintas fases por la que han pasado algunas de las plataformas digitales con mayor implantación. El análisis de esta evolución nos permite caracterizar los distintos modelos de plataformas en función de su carácter más social o mercantil, aunque lógicamente no todas las plataformas tienen que desarrollar las distintas fases, las hay que se mantienen sin ánimo de lucro y las que tienen el objetivo mercantil de ganar dinero desde su origen.

Fase I. Puesta en marcha de una plataforma digital para facilitar los intercambios entre los usuarios.

El motivo, como se comentó en el ejemplo del viaje en coche, es ampliar el número de usuarios potenciales, tanto desde la perspectiva de los que ofrecen el producto, bien o servicio, como de los que lo consumen. Para ello, se crea una red social, a través de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (donde se desarrollan, por ejemplo, con más frecuencia aplicaciones móviles específicas), que sirve de catalizadora para facilitar las transacciones. El objetivo es que un gran número de usuarios se beneficien de este sistema, ya que para colectivos más pequeños no sería necesario la realización de un desarrollo tecnológico sofisticado. Desde la perspectiva más purista de la filosofía colaborativa, la creación de la plataforma se haría sin ánimo de lucro y cumpliría una función social. Los participantes en las actividades de intercambio propiciadas por la plataforma tampoco tendrían ánimo de obtener ganancias, sino que su objetivo básico sería el de donar o compartir en el ámbito de una comunidad colaborativa.

Fase II. Dedicación profesional al desarrollo de la plataforma.

Si en la primera fase se alcanza un gran éxito entre los usuarios, el mantenimiento de la plataforma requiere una alta dedicación de tiempo y una cierta inversión en recursos tecnológicos y digitales para poder ofrecer un buen servicio a la creciente comunidad de usuarios. Se requiere entonces que la persona o el equipo promotor de la plataforma busquen fuentes de ingresos para poder mantenerla. Las más habituales pueden ser donaciones voluntarias de los usuarios, venta de publicidad en la página web o venta de información a partir de los datos obtenidos de las actividades de los usuarios. Como se requiere que los responsables de la plataforma se dediquen de forma profesional a la misma, con el dinero obtenido, aunque se mantenga el espíritu colaborativo sin ánimo de lucro, se generan oportunidades

de autoempleo y quizás también de incorporación de un equipo técnico asalariado que garantice el desarrollo futuro del proyecto. En esta segunda fase a pesar de que se hayan creado puestos de trabajo remunerados y la plataforma mueva un cierto presupuesto, sigue primando la función social y el espíritu de compartir sobre la idea mercantil de ganancia.

Fase III. Transformación en una pequeña empresa (*startup*) con ánimo de lucro.

Si la plataforma sigue creciendo y alcanza una masa crítica suficiente de usuarios, se puede plantear su viabilidad comercial como una empresa mercantil con ánimo de lucro. Por una parte, continúa necesitando incrementar sus ingresos para aumentar su capacidad y, por otra, cada vez requiere más tiempo de dedicación, no solo al desarrollo tecnológico, sino también a la dirección y gestión de todo el sistema. Para ello, se necesita una financiación a largo plazo que permita los planes de inversión. Normalmente, salvo en determinados procesos de crowdfunding, los inversores financieros exigen altas expectativas de rentabilidad, para lo cual hay que definir un modelo de negocio que permita la generación de beneficios. En general, en esta fase la plataforma se implica económicamente en el proceso de intercambio entre los productores y los consumidores, mediante el cobro de una comisión por sus servicios.

De esta manera, el proyecto de la plataforma digital, convertido en *startup*, se va alejando de la función social colaborativa primigenia y transformándose en un agente empresarial con ánimo de lucro, independientemente de que su objetivo pueda seguir siendo el de favorecer los intercambios colaborativos en una gran comunidad de usuarios. Empieza a generarse así la confusión entre el carácter colaborativo de la plataforma o de la actividad en la que participa, y esto es un aspecto muy importante en el debate social que se está produciendo sobre su naturaleza y el tipo de regulación que se le debe aplicar.

Hay que destacar que muchas propuestas de plataformas digitales, concebidas desde su origen como iniciativas empresariales, se crean directamente en esta fase 3, sin haberse planteado pasar previamente por las fases anteriores.

Fase IV. Escalabilidad e inversión financiera.

En esta última fase, la plataforma, impulsada por fuertes inversores financieros para desarrollar su escalabilidad, si tiene éxito y alcanza tasas de crecimiento muy elevadas en el ámbito internacional, se convierte en una gran empresa con capacidad para ocasionar un cambio disruptivo en los sectores de actividad en los que participa. La gestión se vuelve totalmente profesionalizada buscando los retornos adecuados a las inversiones realizadas y prima la búsqueda del beneficio y la rentabilidad sobre el posible carácter altruista o colaborativo, que pudo tener en alguna de las primeras fases de su desarrollo. Se mantienen, a pesar de ello, en el contexto de la filosofía colaborativa para mostrar su carácter de innovación social y de mejora en la eficiencia de las

actividades para apoyar la sostenibilidad económica, social y ambiental de la comunidad. Sin embargo, las plataformas digitales de intercambio, convertidas ya en grandes empresas, tienden a abordar el mercado con planteamientos en cierto modo incompatibles con el de las empresas ya instaladas y cuestionan en muchos casos la regulación establecida, lo que da lugar a frecuentes conflictos de intereses y debates sociales sobre la legitimidad de sus propuestas.

De la economía colaborativa al capitalismo de multitud

En cada una de las fases de desarrollo que hemos analizado, pueden existir distintos tipos de organizaciones, con algunas características comunes y otras específicas, que conviven bajo el mismo paraguas de la filosofía colaborativa. Esto hace que sea muy difícil definir claramente en qué consiste la economía colaborativa y cuáles son exactamente las organizaciones o empresas que se pueden incluir bajo esta etiqueta.

En principio el término que se utilizó para definir la idea de compartir con los vecinos en vez de adquirir directamente un bien fue el de «consumo colaborativo». El éxito del libro de Rachel Botsman y Roo Rogers (2010), *«What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption»*, puso de manifiesto el gran interés despertado por esta nueva forma de consumir que está transformado la forma de realizar las transacciones económicas en muchos sectores de actividad e incluso las costumbres sociales y el estilo de vida. Botsman (2015:5) define la economía colaborativa como: «La reinención de los comportamientos tradicionales del mercado -inversión, préstamo, permuta, intercambio, trueque, donaciones- a través de la tecnología, que se realiza de manera y en una escala que no era posible antes de Internet». Con el tiempo, al desarrollarse las distintas fórmulas organizativas descritas en la Figura 1, se ha ido consolidando en castellano el término «economía colaborativa», en inglés *«sharing economy»*, que, en línea con las aportaciones de Belk (2013) y Gata (2015), la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2016: 18) define como «un conjunto heterogéneo y rápidamente cambiante de modos de producción y consumo por el que los agentes comparten, de forma innovadora, activos, bienes o servicios infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario, valiéndose para ellos de plataformas digitales y, en particular, de internet». Constituye de esta manera un conjunto amplio de formas diferentes de organizar la actividad, algunas de las cuales están muy relacionadas con la idea original del consumo colaborativo y otras, en cambio, destacan más por la innovación tecnológica que plantean, con un modelo eficiente de casar la oferta con la demanda, pero sin un espíritu claro de compartir o colaborar.

Para Kessler (2015) el concepto inicial de economía colaborativa está basado en una filosofía aceptada por amplias capas de la sociedad, pero con poca implantación real. Por esta razón prácticamente ha desaparecido en beneficio de otros modelos más centrados en facilitar y hacer eficientes las transacciones a través de

plataformas digitales con grandes economías de red. Se va perdiendo el discurso de compartir y de bienes infrautilizados y se destaca más la innovación económica y social que representa el incremento de productividad generado por las nuevas tecnologías. Sin embargo, no se abandona la etiqueta colaborativa por la alta aceptación que este término tiene en la sociedad. En esta línea, Botsman (2015) distingue entre «economía colaborativa / *sharing economy»*, como un sistema económico basado en compartir bienes o servicios subutilizados, de forma gratuita o mediante un pago, directamente entre particulares, como por ejemplo Airbnb, y «economía bajo demanda» que consiste básicamente en plataformas que casan directamente las necesidades de los clientes con los proveedores para ofrecer y entregar inmediatamente bienes y servicios, como por ejemplo Uber. Por esta razón, Sundararajan (2017) considera más adecuado utilizar el término «capitalismo de multitud» para definir la innovación planteada por las grandes plataformas tecnológicas que favorecen el intercambio a través de un precio determinado por el mercado, pero en el que los proveedores son las propias personas.

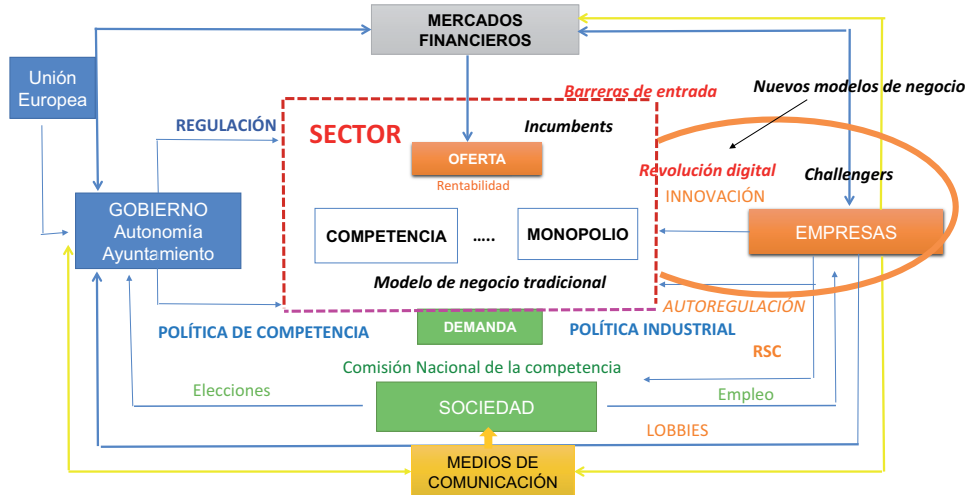
En la práctica, independientemente de la identificación mayor o menor con la filosofía de compartir de las iniciativas empresariales, el interés general por la economía colaborativa está relacionado con la irrupción de las grandes empresas, descritas en la fase III de la Figura 1, con nuevos modelos de negocio disruptivo en sectores tradicionales de actividad, como el alojamiento o el transporte, y las consecuencias que están teniendo tanto sobre la propia dinámica sectorial como sobre los estilos de vida de los consumidores, la estructura fiscal y laboral de la sociedad.

El desafío de los nuevos modelos de negocio

Para Jonhson, Christensen y Kagermann (2008) un modelo de negocio consiste en cuatro elementos independientes pero entrelazados, que combinados entre sí crean y generan valor. En primer lugar, una propuesta de valor, consistente en un producto o servicio que ayude al usuario o cliente a satisfacer una necesidad, de forma conveniente y asequible. En segundo lugar, los recursos requeridos (tecnología, personas, etc.) para la implantación de la propuesta de valor. En tercer lugar, los procesos, algunos formalizados y otros explícitos, necesarios para, mediante la utilización de los recursos, materializar la propuesta de valor. Por último, la fórmula para la obtención de beneficios, de forma que los ingresos permitan el margen suficiente para cubrir los costes y obtener una rentabilidad adecuada. En definitiva, un modelo de negocio muestra cómo se crea valor para el cliente y cuáles son los mecanismos de generación de ingresos para la entidad (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011).

La utilización del concepto modelo de negocio tiene mucho que ver con las nuevas empresas de internet y en general con los emprendimientos relacionados con las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. La irrupción de las nuevas tecnologías y el auge de internet a finales del siglo pasado, planteó un doble

FIGURA 2
ANÁLISIS DE UN SECTOR



Fuente: Elaboración propia

desafío, por una parte, para las empresas existentes que vieron modificadas sus estructuras sectoriales y reducida su rentabilidad y, por otra, para los nuevos competidores, agentes transformadores de dichas estructuras, pero con dificultades para conseguir una rentabilidad a sus inversiones. En el caso de la economía colaborativa, los nuevos modelos de negocio representan una nueva propuesta de valor centrada en facilitar los intercambios y no en una oferta de servicio determinada. Esto hace que estas empresas quieran ser consideradas como agentes de la nueva economía digital, dentro de un contexto de innovación, y no empresas específicas de transporte o de alojamientos, aunque supongan una importante competencia para las empresas tradicionales de estos sectores (adigital, 2017).

Si analizamos la diferencia entre los modelos de negocio tradicionales y los nuevos modelos de negocio en los citados sectores, observamos que, aunque satisfacen una necesidad común de los clientes, el desplazamiento o el alojamiento, las propuestas de valor son ligeramente diferentes, poniendo el énfasis las plataformas digitales en la mayor información y transparencia, el menor precio y una parte social de relación humana con el proveedor del servicio. Sin embargo, donde difieren radicalmente, es en el resto de los elementos del modelo de negocio, los recursos en este caso no son propiedad de la empresa, parte de las operaciones las realizan particulares independientes de la empresa y los ingresos se obtienen mediante el cobro de una comisión por intermediar entre los productores del servicio y los consumidores del mismo. Los costes estructurales y de las operaciones, especialmente porque no se asumen las cargas laborales, son mucho más bajos que en el caso de los operadores tradicionales, quienes no pueden competir directamente con estos modelos. Se produce entonces un conflicto importante de intereses entre los competidores instalados (*incumbents*), protegidos por las regulaciones existentes, y los nuevos compe-

tidores (*challengers*) quienes con estas innovaciones disruptivas pretenden desestabilizar la estructura tradicional del sector. En este contexto, tanto los *incumbents* como los *challengers* tienen que ir adaptando sus modelos de negocio a las circunstancias cambiantes que se les presentan en la competencia por el mercado (Kathan *et al*, 2016).

ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES EN UN SECTOR DE ACTIVIDAD

El modelo de negocio de las plataformas digitales tiene una gran dificultad para integrarse en el sistema de valor de un sector tradicional, se plantea así la cuestión de cuáles son las implicaciones para un sector de actividad cuando aparecen empresas del tipo de las estudiadas en la economía colaborativa. En principio, parece un problema competitivo entre las empresas instaladas y las nuevas empresas entrantes, sin embargo, el tema es mucho más complejo, puesto que hasta ese momento los servicios se prestaban con una determinada organización social y económica que se trastoca totalmente con la aparición de los nuevos modelos, con importantes consecuencias no solo productivas sino también sociopolíticas.

Las plataformas digitales (*challengers*) destacan el carácter positivo de la innovación tecnológica que representan para la sociedad frente a los comportamientos monopolísticos de los competidores tradicionales (*incumbents*), mientras que éstos ponen de manifiesto las consecuencias fiscales y laborales que implican sus incumplimientos de las regulaciones en vigor. Los poderes públicos, garantes de los intereses de la colectividad, tienen que tomar decisiones desde una doble perspectiva, por un aparte, tienen que regular las actividades en defensa de los consumidores y, por otra, tienen que favorecer las innovaciones para mejorar la productividad y la eficiencia. La dificultad está en identificar el punto

de equilibrio entre planteamientos tan divergentes. En la práctica, la fuerte inestabilidad que está apareciendo en sectores como el transporte o el alojamiento, está poniendo de manifiesto la presión que ejercen todos los agentes del sistema en defensa de sus intereses específicos y el resultado, cambiante en cada momento, es consecuencia de la fuerza relativa de cada uno. Por ello, para analizar la estructura dinámica de estos sectores de actividad hay que tener en cuenta, no solo los poderes públicos y los competidores, sino también todos los agentes e influencias que se mueven a su alrededor. En la Figura 2 se recoge un esquema para el análisis de un sector de actividad que tiene en cuenta todas estas circunstancias.

Generalmente, cuando se analiza la estructura de un sector se hace referencia al rectángulo interior del gráfico, marcado con una línea discontinua, en el que aparecen los competidores actuales. Dependiendo del número de competidores y de su grado de competencia o rivalidad, la estructura del sector, que puede ir desde mucha competencia hasta el monopolio, y del poder negociador que tengan en el sistema de valor, será mayor o menor la rentabilidad económica de las empresas participantes (Scherer, 1970). Estas, defienden su posición competitiva de nuevos entrantes mediante las barreras de entrada al sector (Bain, 1956). A su vez las estrategias seguidas por cada una de las empresas participantes harán que mejore o empeore la situación competitiva de cada una de ellas en el interior del sector (Ansoff, 1968). Los mercados financieros dirigen los flujos de inversión hacia aquellas empresas con mejores expectativas de rentabilidades futuras porque satisfacen mejor los gustos y necesidades de los consumidores. Los poderes públicos, en los distintos niveles competenciales, para defender el interés de la colectividad, establecen las reglas de juego, regulación, con las que se desarrolla la actividad. Por una parte, tienen que impulsar la defensa de la competencia para proteger a los consumidores y, por otra, desarrollan la denominada política industrial para impulsar el crecimiento y la productividad de la economía nacional (Fernández Ordóñez, 2000).

En resumen, en un determinado sector, las empresas en competencia realizan la oferta de los productos; la sociedad, a través de los gustos de los consumidores, compone la demanda; y los poderes públicos, en defensa del bien común, regulan el desarrollo de las actividades en el mercado. A su vez, los mercados financieros deben dirigir los flujos de inversión hacia las empresas más eficaces y eficientes. Para que todo este sistema funcione adecuadamente es fundamental que cada una de estas instituciones participantes cumpla con su función con la mayor transparencia y rigor, y se establezcan controles que equilibren el poder de los distintos agentes para que ninguno de ellos pueda aprovecharse, a costa de los demás, de su poder en el mercado. En sectores estables en el tiempo es posible que las estructuras se vayan consolidando en esta dirección, sin embargo, en esta época de rápido cambio tecnológico, en el que el paradigma digital está transformando la mayoría de los sectores, es muy difícil establecer cuál

debe ser la actuación de cada uno de los agentes en la búsqueda del óptimo social. En el caso concreto de las plataformas tecnológicas de la economía colaborativa, se están poniendo especialmente de manifiesto las dificultades sociales y económicas para adaptar la nueva realidad tecnológica a las estructuras tradicionales, y las grandes presiones que están realizando cada uno de los grupos de presión sobre las distintas instituciones que estructuran el mercado en defensa de sus respectivas posiciones.

Si nos enfocamos en el caso de los sectores más afectados por los nuevos modelos de negocio de la «economía colaborativa», el alojamiento, y de la «economía bajo demanda», el transporte urbano de pasajeros, podemos apreciar cómo todas estas tensiones se están produciendo en la actualidad y la dificultad de predecir cuál será el resultado final de todas estas interacciones, en la configuración de la nueva forma de estructurar las actividades en el futuro. Para Tirole (2017) el criterio general que deben seguir todos los agentes es el de la búsqueda del bien común. Para ello, el poder público no debe defender intereses corporativos de las empresas asentadas y las nuevas empresas deben impulsar en el mercado las innovaciones que benefician a la comunidad. La dificultad principal de este enfoque aparece en la definición, no tan evidente de en cada momento, de cuál es el bien común que debe guiar todas las conductas.

EL DESAFÍO DE UBER EN EL SECTOR DEL TAXI ¶

Aunque también en el sector del alojamiento turístico con la irrupción de Airbnb se ha producido una importante transformación (Oskam y Boswijk, 2016), nos vamos a centrar en el caso de Uber en el sector del taxi, por ser el más paradigmático y el que más impacto está teniendo en el debate público. La evolución del modelo de negocio de Uber para adaptarse a las condiciones de cada país y las fuertes polémicas que generan sus actividades por las implicaciones fiscales y laborales que plantean, hace que esta empresa sea un buen ejemplo para analizar las consecuencias de la innovación disruptiva digital en un sector económico tradicional. Tanto es así, que es normal ver en los medios de comunicación expresiones como la «uberización de la economía», la «uberización del mercado laboral» o habría que «uberizar» un determinado sector, y la propia Fundación Fundéu, promovida por la Agencia Efe, patrocinada por BBVA y asesorada por la RAE, cuyo objetivo es el buen uso del español en los medios de comunicación, defiende estos términos como válidos y «... dado que los términos *uberización* y *uberizar* respetan las pautas habituales de derivación, no hay razón para entrecorillarlos, si bien el redactor puede optar por este recurso si desea destacar su novedad o cree que dicho resalte puede facilitar la comprensión por parte del lector» (1).

La empresa fue fundada en 2009 y operaba con el nombre de UberCab, pero al poco tiempo, la denuncia de los taxistas hizo que modificase su nombre al actual Uber. Su modelo de negocio inicial se centraba en el

desarrollo de una plataforma digital para intermediar entre los conductores y los viajeros en desplazamientos urbanos. La aplicación para teléfono móvil de Uber permite a los usuarios registrados solicitar un servicio de coche que pase a recogerlos, en el lugar donde se encuentren, y paguen el trayecto directamente en el teléfono a través de la aplicación. Por su parte, los conductores registrados transportan a los viajeros en sus vehículos particulares y la plataforma les cobra una comisión por su labor de intermediación.

Este modelo de negocio supone importantes innovaciones tecnológicas y de proceso sobre la forma tradicional de prestar los servicios de taxi. Entre ellas, el poder avisar al vehículo sin necesidad de realizar una llamada y ser atendido desde una centralita, basta con utilizar la app del teléfono o del reloj; la geolocalización de los coches que permite saber el trayecto recorrido y donde se encuentran en todo momento; la identificación y el historial tanto del conductor como del viajero, lo que refuerza la confianza y la seguridad; la elección del coche (de acuerdo a la disponibilidad en la plataforma y a las características del viaje del usuario), el pago directo a través de la aplicación, lo que es más rápido y cómodo al no manejarse ni tarjetas ni dinero en efectivo.

En teoría, esta proposición de valor muestra todas las ventajas asociadas inicialmente con la filosofía colaborativa y supone una alternativa a la forma tradicional de prestar el servicio en el sector del taxi. En la práctica, la entrada en el mercado de Uber supuso el incumplimiento de la normativa en un sector fuertemente regulado, que obliga a los taxistas instalados, los *incumbents*, a operar con un modelo de negocio tradicional totalmente diferente al planteado por el nuevo competidor y contra el cual, no están en condiciones de competir directamente. La regulación obliga a las empresas del taxi a disponer de una licencia para poder operar, el número de licencias está limitado en cada ciudad y supone una importante inversión conseguir una; el vehículo para prestar el servicio es propiedad de la empresa que tiene que realizar otra inversión para adquirirlo; los conductores tienen que pasar un examen para obtener un permiso especial que les permita ejercer. También tienen obligación de tener un determinado seguro de responsabilidad y como autónomos o empleadores tienen que cumplir con la legislación fiscal y laboral correspondiente. Por último, el precio por la prestación del servicio es fijo y establecido por la administración.

La irrupción de Uber plantea un fuerte desafío para todos los agentes implicados en un sector que se había mantenido estable y sin grandes cambios en un largo período de tiempo. Si aplicamos el esquema de análisis de la Figura 2, vemos que ofrece una serie de innovaciones que no habían realizado anteriormente las empresas instaladas, lo que hace tenga éxito entre los usuarios, sobre todo jóvenes y habituados a las nuevas tecnologías, y se convierta en una forma de transporte muy conveniente y popular. Los competidores tradicionales reaccionan públicamente intentando mantener las barreras de entrada para evitar la entrada de Uber en su actividad. Los poderes públicos, responsables de

la regulación en los distintos niveles, tienen que hacer frente a varios dilemas, por una parte, tienen que hacer cumplir la normativa actual y, por otra, tienen que impulsar la innovación para mejorar la productividad y el crecimiento económico, al tiempo que tienen que garantizar los derechos laborales de los trabajadores y los ingresos fiscales derivados de la actividad (Woskow, 2014). Los mercados financieros, a través del capital riesgo apuestan claramente por la nueva empresa, que recibe miles de millones de dólares en sucesivas rondas de captación de fondos y que tiene una valoración estimada según Bloomberg en torno a 69.000 millones de dólares, a pesar de haber perdido cerca de 4.000 millones de dólares en los últimos años (2).

Desde el comienzo de las operaciones de Uber hasta hoy, esta empresa ha tenido que ir adaptando su modelo de negocio a las circunstancias específicas de cada mercado en medio de grandes polémicas con los taxistas y con los reguladores, que en muchos casos han prohibido su actividad y, en otros, le han obligado a cumplir con regulaciones reformadas. Desde el punto de vista social, el aspecto más controvertido es que el fundamento básico de su proposición de valor está basado en ser una empresa tecnológica «sin empleados», ya que considera que sus conductores son autónomos con los que no tiene ninguna relación laboral. Incluso alejada ya de la filosofía colaborativa de intermediar entre propietarios de coches que prestan un servicio de transporte, accesorio a su actividad principal, a particulares y presentarse como una plataforma bajo demanda, que organiza la oferta para ofrecer servicios a los usuarios. Aunque tiene muchos conflictos legales por este tema, su propuesta de modelo de negocio se basa en tener unos costes de mano de obra muy bajos, al intentar no asumir ninguna de las cargas laborales derivadas de las operaciones que organiza. El término «uberización» de la economía o del mercado laboral hace precisamente referencia al intento de extender este modelo a otros sectores de actividad.

CONCLUSIÓN ¶

Las plataformas digitales suponen una innovación disruptiva en el sentido como lo definen Bowen y Christian (1995), que distinguen entre innovación sostenida, que tiene lugar en el interior de la red de valor de las empresas establecidas y genera un mayor valor para los usuarios, e innovación disruptiva, que tiene lugar en el exterior de las empresas establecidas y ofrece a los usuarios algo diferente y mejor que los servicios que ya recibían. Sin embargo, en este caso, la innovación disruptiva tiene además unas implicaciones económicas, fiscales y laborales que va a hacer que su modelo de implantación definitiva y la velocidad de su expansión en los diferentes sectores vaya a depender de la correlación de fuerzas de los distintos agentes que intervienen en la definición de cada estructura sectorial, como pueden ser los mercados financieros, los competidores instalados, los poderes públicos, los usuarios y la opinión pública expresada a través de los medios de comunicación.

La estrategia de las nuevas empresas que impulsan la innovación disruptiva consiste en satisfacer las necesidades de los usuarios mediante tecnologías y procesos totalmente diferentes a los de las empresas instaladas, quienes a su vez van a intentar detener el avance de los nuevos modelos de negocio, exigiendo el cumplimiento de las regulaciones actuales y utilizando su influencia política y social. Desde la perspectiva del bien común, que es el que debe guiar la actuación de los poderes públicos, la innovación genera los procesos de destrucción creativa descritos por Schumpeter que son considerados generalmente positivos para la sociedad, siempre que no violen los derechos fundamentales ni afecten negativamente a los objetivos de las políticas públicas (De Streef y Larouche, 2015). En el caso de la economía colaborativa y sus derivaciones de economía bajo demanda, con grandes empresas disruptivas como Airbnb y Uber, el desafío para el orden económico y social actual es tan amplio que implican importantes transformaciones en la forma de organizar la sociedad que son objeto de un amplio debate en cada uno de los países y más ampliamente en el ámbito global. El Estado tiene que redefinir su papel regulador en un contexto global de mercados liberalizados organizados por plataformas tecnológicas, que median en las relaciones entre los usuarios a través de los teléfonos móviles. Si en su momento no se pudo detener la revolución industrial, tampoco parece probable que se pueda parar la revolución digital de los dispositivos móviles (Betancor, 2014).

Desde la perspectiva macroeconómica, el cambio en la forma de organizar las actividades económicas a través de las plataformas tecnológicas es tan grande, que algunos autores como Coyle (2016) plantean que habría que reconsiderar la forma de calcular el PIB para tomar en consideración el valor económico de muchas de estas actividades que en la actualidad, con los sistemas estadísticos actuales, no son tomados en cuenta y puede haber un desfase cada vez mayor en la medición de la realidad económica.

Para Rifkin estamos todavía en los primeros pasos de la revolución de la economía colaborativa y considera que «... las fronteras entre el actual sistema y la economía colaborativa son difusas, por el momento se benefician la una de la otra, pero creo que para mediados de siglo el capitalismo se habrá transformado completamente» (3).

NOTAS

- [1] <http://www.fundeu.es/recomendacion/uberizacion-y-uberizar-terminos-validos/>
- [2] <http://investorsconundrum.com/2017/04/16/8594/>. Consultado el 10 de junio de 2017.
- [3] Entrevista con Jeremy Rifkin, Manuel González Pascual, «El capitalismo se transformará totalmente en el siglo XXI». Economía. Cinco Días, 22092014. http://cincodias.com/cincodias/2014/09/19/economia/1411142749_435160.html

BIBLIOGRAFÍA

- adigital (2017): Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. Asociación Española de la Economía Digital. <https://www.adigital.org/informes-estudios/los-modelos-colaborativos-demanda-plataformas-digitales/>
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy: Analytical approach to business policy*. Penguin.
- Bain, J.S. (1956): *Barriers to new competition*. Cambridge. Harvard University Press.
- Belk, R. (2013): «You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online». *Journal of Business Research*. Nº 67.
- Betancor, A. (2014): Uber, la alegoría de la impotencia del Estado (y de su necesidad). *El Notario del Siglo XXI*. Julio-agosto. Pp. 6-9.
- Botsman, R.; Roo, R. (2010): «What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption». Ed. Collins.
- Botsman, R. (2015). *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't*. *Fastcoexist.com*, 27.
- Bower, J. and Christensen, C. (1995) «Disruptive Technologies: Catching the Wave», *Harvard Business Review*, 73: 43-53.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100-107.
- Coyle, D. (2016). The digital disruption of productivity. *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, (307), 1E.
- CNMC (2016): Conclusiones preliminares sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa. Comisión Nacional de los Mercados y de Competencia. Marzo. <https://blog.cnmc.es/2016/03/18/economia-colaborativa-resultados-preliminares-y-consulta-publica/>
- De Streef, A., & Larouche, P. (2015). Disruptive Innovation and Competition Policy Enforcement. *Tilburg University-Tilburg Law School*.
- Fernández Ordóñez, M. A. (2000). *La competencia*. Alianza Editorial. Madrid.
- Gata, J. E. (2015). The Sharing Economy, Competition and Regulation. *Competition Policy International*, November, available at <https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Europe-Column-November-Full.pdf>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. Random House.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: A brief history of tomorrow*. Random House.
- Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe?. *Business Horizons*, 59(6), 663-672.
- Kessler, S. (2015). The 'sharing economy' is dead, and we killed it. *Fast Company*.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 22-42.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: Free-Press.

Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Macmillan.

Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan.

Scherer, F. M. (1970). *Industrial market structure and economic performance*. Rand McNally. Chicago

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Penguin UK.

Sundararajan, A. (2017): *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press. Cambridge, Mass.

Tirole, J. (2016). *Économie du bien commun*. Presses Universitaires de France.

Woskowiak, D. (2014). *Unlocking the sharing economy: An independent review*. <https://www.gov.uk/government/publications/unlocking-the-sharing-economy-independent-review>