**Encuentro Regional ADENAG Centro-Oeste y NOA**

**Facultades de Ciencias Económicas UNC y UNT**

**19 y 20 de marzo de 2020**

**“ADMINISTRACIÓN 4.0”**

**¿LA ECONOMÍA COLABORATIVA REDEFINE LOS MODELOS DE NEGOCIO?**

**Autoras:**

**María de los Ángeles Cáceres**

**Paula Lanzetti**

**Carina Oliva.**

**Introducción**

Los cambios en el contexto han llevado al surgimiento de la denominada economía colaborativa, cuyos participantes comienzan a ser jugadores cada vez más importantes en algunos sectores industriales. Comparando un modelo de negocio colaborativo frente a uno tradicional, y aun suponiendo propuestas de valor esencialmente similares, se advierten diferencias, produciéndose un importante conflicto de intereses entre los competidores instalados, protegidos por regulaciones existentes y los nuevos competidores que desestabilizan la estructura tradicional del sector.

En este marco, el problema de investigación se centra en el análisis de los modelos de negocios colaborativos y cómo la aparición de estos nuevos actores redefine o no el modelo de negocios. Además, se considera de interés comprender las implicancias y particularidades referidas a la utilización de activos, la asunción de riesgos, a la reconfiguración del sector económico en el que operan, así como indagar sobre las oportunidades y desafíos que presentan estos modelos.

Para el análisis de las características y particularidades se utilizó el modelo descriptivo desarrollado por Osterwlader, Pigneur y Tucci (2005) especialmente en la identificación de las dimensiones que forman parte de los modelos, y analizaremos si resulta de utilidad o no para aplicarse a estas nuevas realidades.

Comenzaremos estableciendo a qué referimos cuando hablamos de economía colaborativa y a las características generales de los Modelos de Negocio (en adelante MN) que le son propios. Las particularidades de los nuevos MN tienen implicancias económicas diversas y se traducen en virtudes y desafíos que abren interrogantes de cara al futuro. Finalmente se realizará una exploración preliminar en distintas tipologías de MN de la EC para determinar la necesidad o no de adecuar el lienzo Canvas para analizar los MN de la Economía Colaborativa (EC). En la etapa siguiente de nuestro proyecto de investigación se prevé el análisis de casos concretos sobre empresas del medio para demostrar desde lo fáctico las posibilidades de ajuste de la herramienta.

**La economía colaborativa**

El surgimiento de innovaciones es un fenómeno del tipo iterativo y colectivo ya que las tecnologías tienden a vincularse unas con otras, evolucionando de manera agrupada. Es un proceso en el que se involucran cada vez nuevos agentes de cambio y las interacciones tecno económicas y sociales entre productores y usuarios tejen redes dinámicas complejas conocidas como conglomerados (clúster).

Este tipo de interrelaciones dinámicas, que representan la esencia de un sistema tecnológico, no sólo modifica los espacios de negocios, sino también el contexto institucional e incluso cultural en el que tienen lugar. (Perez, 2004)

Así, las innovaciones tecnológicas que se produjeron alrededor de los microprocesadores (1971) y  a continuación, se abrió paso una serie de innovaciones radicales sucesivas, como las minicomputadoras y los computadores personales, los programas de software, los equipos de telecomunicaciones, la Internet, dispositivos de comunicaciones móviles, entre otros, dando forma a lo que conocemos como el paradigma tecnológico digital (PTD). (Hillbert y Cairó, 2009)

Un cambio de paradigma tecnológico modifica las reglas del juego de la economía y establece nuevos límites para su comprensión y análisis. Como consecuencia, encontramos nuevos tipos de interacciones realizadas entre los agentes económicos permitiendo a las empresas cambiar la forma en que “hacen negocios”, es decir, las formas en que organizan y llevan a cabo los intercambios y las actividades entre empresas, alterando los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados.

Entre estos modos alternativos de “hacer negocios” encontramos hace relativamente poco tiempo fenómenos de interés para el estudio que reciben diversas denominaciones. En la bibliografía es posible encontrar referencias a “consumo colaborativo”, “economía entre pares”; “malla” (en alusión al modo en que la tecnología digital se usa para proporcionar bienes y servicios de nuevas y variadas formas), “economía de bolos” que hace referencia al “crowdwork” y al “work-on-demand via apps”, términos que – a nuestro juicio – resultan inexactos o insuficientes para la referir desde lo descriptivo al fenómeno de interés.

El término “economía colaborativa” es el que ha emergido con aceptación generalizada a nivel internacional, especialmente a partir de algunas publicaciones (Gansky, 2010; Botsman y Rogers, 2010).

En la actualidad, se refiere a un conjunto heterogéneo y dinámico de diferentes modos de producción y consumo por el que los agentes comparten de forma innovadora bienes o servicios infratuilizados a cambio o no de un valor monetario, a través de plataformas digitales y en particular de internet. (Belk, 2013; Gata 2015).  Esta definición pone el énfasis en aquellas prácticas y modelos de negocio basados en redes horizontales y la participación de una comunidad, construida sobre la confianza dentro de las comunidades en lugar de instituciones centralizadas (Bootsman y Rogers, 2010), borrando los límites entre el productor y el consumidor e interactuando en internet y plataformas peer-to-peer (P2P).

Resumidamente y  en opinión de la generalidad de la doctrina, los rasgos distintivos de la economía colaborativa se refieren a: a) el necesario uso de internet; b) la interconexión en red de personas y/o activos; c) el acceso al uso de activos tangibles e intangibles desaprovechados; d) el logro de interacciones significativas y la confianza; y e) el carácter abierto, inclusivo y global. (Alfonso Sánchez, 2016).

**Los modelos de negocio de la economía colaborativa.**

Precisamente la heterogeneidad es una de las características que distingue a la economía colaborativa, debido a que existen numerosos modelos de negocios, mercados y productos involucrados, por lo que es difícil encontrar una definición común para todas estas actividades. Una buena aproximación es decir que incluye todas las actividades económicas que se centran en compartir bienes, servicios o conocimientos.

Los modelos de negocio que se ponen en juego son nuevas propuestas de valor, centradas en facilitar los intercambios, más que en una oferta de servicio determinada, lo que representa, en principio, una reconfiguración de la tipología industrial tradicional.

Los MN surgidos en la economía colaborativa, ya sean para la producción, consumo o financiación, se sirven de plataformas digitales para permitir la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones, facilitando un aprovechamiento eficiente y sostenible de los recursos existentes y subutilizados.  De esta manera, la economía colaborativa implica un nuevo paradigma en el que los individuos pueden interactuar y convertirse en proveedores, consumidores o prosumidores.

Si se analiza un modelo de negocio tradicional en comparación con uno del tipo colaborativo, si bien algunas dimensiones pueden resultar similares, es posible observar que difieren en aspectos como el tipo y las características de la propuesta de valor -orientada a pares-, la disponibilidad de los recursos claves disponibles, entre otros.

A continuación, se destacan las características típicas de los MN de la economía colaborativa:

* Las empresas no proveen el bien o servicio demandado.
* La propuesta de valor se relaciona con la posibilidad de concurrencia de demandantes y oferentes, eliminando el requisito de la propiedad de los activos para obtener un beneficio de su utilización.
* En general permiten el aprovechamiento de recursos sub-utilizados o el acceso a recursos que de otra manera serían inalcanzables para un nivel de costos comparables.
* Disponer de información confiable sobre productos, servicios, demandantes y oferentes se vuelve fundamental, buscándose su generación a partir de la interacción entre las comunidades involucradas.
* En todos los casos la plataforma digital se posiciona como recurso clave.  El valor se relaciona con la capacidad de poner en contacto personas con necesidades complementarias.
* La transacción no se da entre una empresa proveedora y sus clientes necesariamente, en muchos casos se trata de contactos entre pares (plataformas peer-to-peer (P2P)).

**Tipología de MN colaborativos**

Como se mencionó anteriormente la heterogeneidad de modelos que coexisten en la economía colaborativa exige asumir diferentes criterios para estructurar sus tipologías.

Según el objeto final de la transacción, las dimensiones en las que interactúan estos MN se extienden tanto a la producción, financiación y al consumo.  Bajo este análisis podemos diferenciar los siguientes modelos:

1. **Según el objeto final de la transacción:**

* **Producción colaborativa de bienes o servicios**. Son grupos, redes o particulares que colaboran en el diseño, producción o distribución de bienes. En esta área se ubican las empresas que ofrecen trabajadores freelance en línea (i.e, coworking, crowdsourcing, etc.).
* **Consumo colaborativo.** Corresponde a:

1. Sistemas basados en el producto, es decir, el pago por el uso del producto del cual no se es propietario como por ejemplo sistemas carpooling (transporte).
2. Sistemas de redistribución, para cambio de la propiedad de bienes o proyectos que ya no le interesa conservar al tenedor original pero pueden ser valiosos para otro como las plataformas Ebay, OLX.
3. Estilo de vida colaborativo/ negocio colaborativo, que consiste en un intercambio de habilidades, tiempo, espacios.  Por ejemplo buscar los chicos en el colegio o dar apoyo en alguna materia, tareas de jardinería, alojamiento.

* **Financiación**. En este concepto se incluye a financiamiento colectivo (crowdfunding) o financiación directa y en masa para proyectos, préstamos entre particulares (P2P lending) que conecta a quienes desean invertir con aquellos que necesitan financiación y monedas alternativas (complementary currencies) que se le asigna valor a determinados efectos (i. e, crowdfunding).

1. **Según los modelos de prestación y participantes en la transacción:** A los efectos prácticos podríamos decir que en una economía hay tres grupos de participantes: los particulares, las empresas y el sector Gobierno. (figura 1).  

La tipología más frecuente en las plataformas colaborativas es P2P o Peer-to-Peer, en la cual los particulares interactúan a través de la plataforma e intercambian o realizan las prestaciones o servicios, es decir no se producen los bienes o servicios, sino que sólo se comparten entre individuos y la empresa actúa como intermediaria entre la demanda y la oferta. Ejemplos de este tipo de modelo son las plataformas que reúnen a turistas – u otros viajeros – y propietarios privados para proporcionar alojamiento.  (Vera, 2015).

Sin embargo, las plataformas pueden generarse para facilitar transacciones de diversas combinaciones de agentes, como se ilustra en la Figura 1.

**Implicancias de la interacción de los MN colaborativos en el quehacer económico.**

El éxito de los modelos de negocios colaborativos se fundamenta en sus múltiples ventajas, entre las cuales se destacan como principales:

* Aumento de la eficiencia gracias a la reducción de intermediarios, lo que a su vez supone una reducción de los costes de transacción.
* Facilitan la inmediatez en las transacciones y el empoderamiento de los usuarios.
* Propician la creación de comunidades de usuarios en un entorno seguro y de confianza, que a través de la suma de comentarios y evaluaciones cruzadas minimizan la información asimétrica del mercado.
* El activo determinante es la plataforma, que como intangible puede tener un costo muy bajo – si es autogenerado – y llegar a valuaciones millonarias en el caso de negocios exitosos.  Los costos fijos, especialmente en las primeras etapas del negocio, no resultan significativos, siendo el mayor de ellos el mantenimiento de la plataforma.
* La rentabilidad de los activos de la empresa es muy alta, por requerirse un volumen relativamente pequeño de inversión inmovilizada o por la reducción de los tiempos improductivos.
* Los contratos tipo preexisten a las operaciones, con lo cual se agiliza el intercambio una vez que los usuarios se han familiarizado con la plataforma.
* En general permiten una mayor variedad de oferta dado que los oferentes al no tener escala industrial no tiene limitaciones en relación a cantidad de diseños ni materia prima.
* La conexión a través de internet posibilita que microemprendedores pueden acceder a una escala que les permita el despegue de sus actividades.

La posibilidad de acceder a estas ventajas incluso puede hacer que empresas que han crecido apoyadas en modelos de negocio tradicionales intenten migrar o incorporar la posibilidad de los negocios colaborativos.  La adopción – aunque sea parcial – de un modelo colaborativo puede mejorar la imagen de la empresa y atraer a clientes ambientalmente preocupados, proveyendo nuevos mercados y comunidades para vender o presentar sus productos.

Para ello necesitan adaptar las plataformas web al negocio, a los nuevos hábitos de consumo y al estilo de vida de sus usuarios.  Además, crear comunidades y generar las condiciones para el diálogo interno en las mismas, ya que en general, los usuarios darán más credibilidad a las opiniones de otros usuarios.

Quienes miran con preocupación el crecimiento de la economía basada en plataformas colaborativas advierten sobre algunos puntos negativos:

1. En general carecen de regulación específica, lo cual implica un riesgo en la seguridad de las personas y transacciones.
2. Si bien es cierto que generan ocupaciones o empleos que de otra manera no existirían, se trata de trabajos autónomos, que en general no cuentan con gran respaldo en materia de seguridad social.
3. Colocan en una situación de desprotección mayor al consumidor, que ya no tiene la figura del intermediario a quien recurrir si el bien o servicio adquirido no resultara acorde a la expectativa.
4. Hacen factible el surgimiento de monopolios u oligopolios con capacidad de fijar nuevas reglas si las plataformas se vuelven demasiado poderosas en actividades que actualmente cuentan con controles estatales, por ejemplo el caso de Uber.

La forma en que el público e incluso los autores perciben la economía colaborativa varía significativamente. Algunos la consideran una nueva forma de cooperativismo, que se plantea como alternativa al capitalismo.  Otros la interpretan como una forma más elevada de capitalismo, en la cual se permitiría la vulneración de los derechos de los usuarios y recursos humanos para conseguir mejores costos.

Las plataformas hacen posibles negocios que antes eran imposibles, porque permiten acceder a escala e información inalcanzables por otras vías.  El desafío no parece estar centrado en cuestiones técnicas sino regulatorias.

**El análisis del Modelo de negocios en la economía colaborativa**

De acuerdo a la bibliografía consultada, en general los autores mencionan que existen diferencias con los modelo de negocios tradicionales; por otro lado, acuerdan que un punto en común es el uso de las plataformas digitales, y que estas permiten un fácil acceso al bien o servicio y validar la confianza entre el que ofrece el servicio o producto y el que lo consume.

Particularmente Vera (2015) define que las características de los modelos de negocios de las economías colaborativas son tres, un fácil acceso que se convierte en más importante que la propiedad, la plataforma digital que se usa como canal (conecta demanda con oferta) y el servicio por demanda (uso lo que necesito).

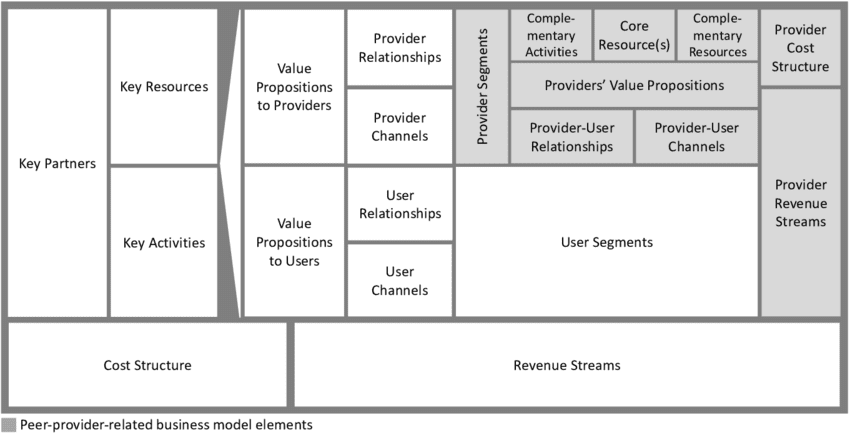
Plenter et al. (2017), analizando los modelos P2P CCS, consideran que las dimensiones más relevantes a considerar en el modelo de negocio son las siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensión | Descripción |
| Tipo de recurso | El recurso físico que puede ser consumible o reutilizable. Los recursos intangibles pueden ser digitales o de tiempo libre |
| Propietario del recurso | Puede ser personal, de una empresa o ambos. |
| Patrón de uso | La longitud del horizonte de planificación y la singularidad de la instancia de uso compartido, distingue entre diferido, recurrente e inmediato. |
| Papel de la plataforma | La plataforma facilita la transacción al reunir la oferta (par-proveedor) y la demanda (par-usuario) del recurso compartido. Puede usarse como un espacio de encuentro o como un intermediario que permite las transacciones entre el proveedor y el usuario. |
| Participación del consumidor | Cuando la plataforma asume el papel de intermediaria, conecta activamente la oferta y la demanda de acuerdo con criterios específicos, pudiendo el consumidor tener una participación nula o limitada y recibir un servicio completo, o participar activamente en un autoservicio |
| Flujo de dinero | El pago puede realizarse directamente entre el usuario y el proveedor como una transacción C2C o facilitarse a través de la plataforma o de un proveedor de servicios conectado a la plataforma como C2B2C. Si la plataforma se opera con fines de lucro y se genera ingresos cobrando al proveedor o al usuario por igual, es útil que facilite el pago para retener fácilmente las comisiones cobradas por transacción. |
| Sostenibilidad | Hay tres categorías, ambiental, económica y social, que son adoptadas y utilizadas por los proveedores de la plataforma para promover su negocio. El argumento de mayor sostenibilidad ambiental es dudoso, ya que también puede conducir a un mayor consumo total. La sostenibilidad económica, que significa precios más bajos o mayores ingresos para los usuarios de la plataforma, es posiblemente la principal motivación para los clientes. En tanto el aspecto comunitario, se vincula con su sostenibilidad social. |
|  |  |
| Confianza | La confianza puede ser proporcionada directamente a través de la plataforma o habilitada por ella. Implica ofrecer servicios de valor añadido como la provisión de un seguro o garantías y comprobar que los usuarios cumplan ciertos criterios de calidad. Los modelos involucran a los usuarios y se basan en la calificación de los mismos en el aval, o en la referencia mutua. |
| Mediación del mercado | Las plataformas pueden generar beneficios indirectos a través de anuncios o datos de clientes o directamente cobrando a los usuarios pares, a los proveedores pares, o a ambos. Eso está correlacionado con el tipo de relación entre peer-provider y peer-user, la única manera de que las plataformas faciliten una relación cualitativa (es decir, sharing) para obtener beneficios es cobrar al usuario o proveedor una tarifa por acceder a la plataforma, ya que las transacciones en sí mismas no incluyen ninguna compensación. Sin embargo, las plataformas que facilitan una relación cuantitativa pueden hacer uso de todos los medios disponibles para generar beneficios, cobrando al proveedor y al consumidor una pequeña parte de cada uno de ellos. |

Plenter et al. (2017), consideran que  el Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur (2011) es muy popular y que esto radica en su simplicidad y su aplicabilidad universal a casi todos los tipos de modelos de negocio, pero que en modelos muy específicos, esta ventaja puede convertirse pronto en una desventaja, ya que los factores importantes no pueden describirse adecuadamente utilizando el BMC tradicional. Los autores explican en su investigación, que los desafíos fundamentales se refieren principalmente a los diferentes roles de los clientes en los modelos P2P SCC – el proveedor y el consumidor – y a las implicaciones resultantes para todo el modelo de negocio.

Ante esto, los autores plantean cambios en el lienzo del BMC , especialmente distinguiendo las propuestas de valor del intermediario al par-proveedor y al par-usuario, así como añadiendo elementos para representar el modelo de negocio propio del par-proveedor,  considerando que el lienzo adaptado proporciona un mejor ajuste a los modelos de negocio de P2P SCC.

A continuación, se refleja el BMC propuesto por los autores:



*Figura 2. The Adapted Business Model Canvas for Peer-to-Peer Sharing and Collaborative Consumption . Fuente: Plenter et al. (2017)*

Respecto al modelo de negocio CANVAS, se pueden ver que los cambios realizados son:

* la diferenciación de par-proveedor y par-usuario con respecto a las propuestas de valor y los respectivos canales y relaciones a través de los cuales se realiza esta propuesta de valor.
* el proveedor de pares tiene su propia versión pequeña de la BMC que subraya su necesidad de un modelo de negocio propio y viable.
* Los elementos de Socios Clave, Actividades Clave, Recursos Clave, Estructura de Costos y Corrientes de Ingresos se mantienen sin cambios con respecto al BMC original.

En la tarea exploratoria de esta investigación se utilizó el lienzo canvas tradicional para el relevamiento y análisis de diversas tipologías de negocios propios de la EC. En todos los casos la versión original del BMC parece estar en condiciones de utilizarse para la descripción y análisis de los modelos de negocios de las empresas contenidas en la muestra, debiendo realizarse sólo las siguientes aclaraciones:

* En la propuesta de valor debe considerase la propuesta para cada una de las partes intervinientes
* El recurso clave en general es la plataforma. Puede haber otros activos compartidos, pero la propiedad de los mismos no es relevante.

Por este motivo, queda formulada como hipótesis, para demostrarse con el cotejo de casos concretos en la próxima etapa del proyecto, que el lienzo CANVAS puede aplicarse sin mayores modificaciones a los MN de la EC.

**CONCLUSIONES**

Los mecanismos de la economía colaborativa permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional (Alfonso, R.; 2016), lo cual implica una reconfiguración del sector al flexibilizar en algún punto las barreras de ingreso e imponer nuevas reglas de juego.

En la tarea exploratoria realizada pudimos comprobar que las características relevadas en la bibliografía específica de EC resultaban aplicables a todas las tipologías analizadas, destacándose como aspectos fundamentales que la facilidad del acceso es más importante que la propiedad y la necesidad de una plataforma para que el modelo sea viable y el servicio por demanda (uso lo que necesito).

Asimismo, el concepto de Modelo de Negocios no se redefine más allá de la aparición de nuevos jugadores en los sectores industriales que permite la captación de un valor a segmentos de mercado aún no explorados. El valor migra de los modelos de negocios tradicionales hacia los modernos, pero estos últimos no sustituyen a los primeros sino que parecen complementarlos.

Aunque de la revisión bibliográfica surge que algunos autores – como Plenter et al. (2017) – ponen en duda las bondades de la herramienta CANVAS para analizar los MN de la EC, sugiriendo diversos ajustes a la misma para permitir su utilización, en la exploración preliminar se concluyó que estas modificaciones no parecen ser necesarias, cuestión que nos planteamos corroborar a través de la aplicación del herramental a casos concretos en la próxima etapa de nuestro proyecto.

La irrupción de los MN propios de la EC en diversos sectores industriales conlleva una serie de beneficios que se han incluido resumidamente en este trabajo. Sin embargo, es importante considerar los desafíos que por el momento plantean incógnitas, como son las regulaciones gubernamentales, una desprotección mayor al consumidor, la posible precariedad laboral (que va en contra de la responsabilidad social empresaria) y el surgimiento de plataformas monopólicas u oligopólicas.

**Bibliografía**

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l’Universite de Lausanne.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios (1° Ed. digital). Editorial Deusto. Recuperado de [www.newcomlab.com](http://www.newcomlab.com).

Plenter, Florian; Fielt, Erwin; Ho en, Moritz; Chasin, Friedrich; and Rosemann, Michael, (2017).

Rocío Rodríguez, Göran Svensson, María del Mar Pérez. Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. Esic Market Economics and Business Journal. Vol. 48, N°2, 255-274. Mayo-Agosto 2017.

Vera, D. (2015). Competition in the Sharing Economy. Cologne Institute for Economic Research.<https://www.researchgate.net/publication/290096428_Competition_in_the_Sharing_Economy>. Julio 2015

Hillbert, M. y Cairo,O.“¿Quovadis, tecnología de la información y de las comunicaciones? Conceptos fundamentales, trayectorias tecnológicas y el estado del arte de los sistemas digitales”. CEPAL.2009

Drucker, P. “The Practice of Management”. Harper and Row Publishers. Ed: New York: Harper & Row. 1954.

Pérez, C.. “Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecno-económicos”, en Tecnología y Construcción. Vol. 21, n.º 1, pp 77-83.2005.

Alfonso Sanchez, R. “Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 231-258. 2016.

Rodríguez, R., Svensson, G., Pérez, M. “Modelos de negocio en la economía  colaborativa: síntesis y sugerencias “.2017.

Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., & Rong, K. . The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. Journal of International Management. 2017.

Gansky, 2010; Botsman y Rogers, 2010

Belk, 2013; Gata 2015

Bootsman y Rogers, 2010