

ENRIQUE TITOS

21 DE ABRIL DE 2015

LA ECONOMÍA COLABORATIVA,  
UNA REALIDAD QUE CAMBIA EL FUTURO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Si hay alguna palabra que defina el actual momento social y económico, ésta es *cambio*. Si incluimos la tecnología, entonces es *disrupción*.

Según la [ley de Moore](#), que originalmente aplica a la multiplicación de la capacidad de los *chips* de memoria, la extensión de las tecnologías de internet a todos los campos de la actividad económica sigue patrones exponenciales -en lugar de lineales-, originando cambios tan veloces y diversos que llegan a un punto donde resultan casi inaprensibles para el cerebro. Ello suele pasar **cuando el cambio es masivamente adoptado por la sociedad**.

Estos cambios crean riesgos y oportunidades desconocidas, alterando el estado que identificamos como *normal* de las cosas. El mapa de las principales corporaciones del mundo ha cambiado sustancialmente en algo más de una década, y se ha generado una polarización económica y social desconocida en los países desarrollados desde que el crecimiento económico mundial post II Guerra Mundial permitió la expansión generalizada de las clases medias.

En la raíz de estos cambios está la *democratización* de la tecnología, la movilidad, y su aplicación a todos los sectores de la actividad económica y social. Comunicaciones, energía, banca, salud, alimentación, distribución,... pero también ONGs, partidos políticos, gobiernos,... algo que [Moisés Naim](#) aventuraba en relación con **los nuevos equilibrios de poder** o [Jeremy Rifkin](#) con la sociedad de la abundancia ante el **coste marginal casi cero y los nuevos prosumidores** (las personas se convierten a la vez en consumidores y productores).

Uno de los temas más *disruptivos* hoy es precisamente la **incorporación de las personas a la función de producción**, entendida como aquella que hasta hace poco sólo realizaban estructuras establecidas normalmente como empresas con la tradicional organización vertical, dominando desde el diseño, las funciones operativas y la distribución. Un precedente clásico de esta nueva etapa lo constituyen los *blogs*, donde cualquiera puede convertirse en creador de noticias u opinión, o Twitter en sus manifestaciones más recientes. Aunque quizá no con la misma calidad, hoy cualquiera puede poner en la red una noticia, hacer un magnífico artículo de opinión, o modestamente, contribuir desde lugares como esta página a expandir conocimiento que pretende ser útil para interpretar los cambios económicos y sociales que afectan los procesos de decisión.

Pero donde la función del *prosumidor* cobra todo su significado es en la cadena de nuevas actividades que las plataformas tecnológicas posibilitan en lo que algunos vienen a llamar "**economía colaborativa**", también llamada "**sharing economy**", "**peer to peer economy**", "**on demand economy**", entre otras definiciones.

Sin entrar ahora en el detalle de los distintos significados, el concepto base es que las personas o incluso las empresas, a través de plataformas informáticas *ad hoc*, pueden vender, compartir, prestar u ofrecer casi cualquier tipo de bien o servicio de una forma eficiente y bastante segura. **Es quizá el alter ego del modelo de oferta unidireccional y masiva de productos que ha imperado y sigue haciéndolo desde el siglo XX**, donde las empresas, que normalmente integran la mayoría de factores de producción en sus estructuras, ofrecen a consumidores más o menos pasivos sus lotes de producción. Este sistema sustenta el modelo de consumo constante que aún hoy sigue vigente en la mayoría de las sociedades desarrolladas.

Hay varias razones que apoyan el éxito de estas **plataformas de economía colaborativa** (que definiré como *PECs* en lo que sigue):

## 1. Permiten rentabilizar activos o capacidades ociosas o improductivas, o incluso crear nuevas ofertas allí donde no llega o compite la oferta tradicional.

Se pueden generar ingresos de activos físicos (viviendas, coches, maquinaria,...), prestación de capacidades personales (bancos de tiempo), oferta de autoproducción (posiblemente energía en el futuro, productos manufacturados,...), nuevos sistemas de financiación (préstamos, capital, donaciones), canales alternativos de formación (MOOCs), etc.

Ello es especialmente importante en la situación actual de crisis económica que algunos denominan estancamiento secular, donde más allá de la recuperación de los excesos de la etapa anterior, estamos viviendo un cambio de modelo económico con una sustitución estructural de trabajo humano por tecnología en un número cada vez mayor de actividades. **Es lo que muchos denominan la tercera revolución industrial, o de los átomos a los bits.**

Merece aquí la pena hacer una breve reflexión sobre el impacto de la EC en el mercado de trabajo, sin ánimo de profundizar en un tema tan complejo. Es evidente que la tecnología sustituye factor trabajo conforme la digitalización avanza, pero es cierto que la nueva revolución del internet aplicado a casi todo genera la necesidad de nuevos puestos con perfiles versados en análisis y gestión de datos, uso de tecnologías nuevas, investigación e innovación, nuevas formas de marketing y venta, por citar sólo unas pocas. El *balance neto* es complicado pero sin duda ya está habiendo un período de desacoplamiento entre capacidades de personas y puestos necesarios. La EC en sí como parte del movimiento tecnológico no es ajena a lo anterior, si bien su aplicación a las personas genera interesantes casos como TaskRabbit en EEUU donde las personas ofrecen sus habilidades a través de la plataforma, o el movimiento de *crowdsourcing*. Lo que sí parece posible es que muchos nuevos tipos de trabajo sean distintos, más flexibles, *on-demand* y precarios que los contratos de trabajo que hemos conocido hasta ahora.

Las PECs pueden incluso vertebrar los intercambios en sectores o geografías más remotas a través de la creación de comunidades allí donde los competidores incumbentes no llegan por costes de implantación o de servicio, produciendo un acercamiento entre la función de producción y la de uso/consumo. Es el caso de las PECs de consumo colaborativo que consiguen incrementar el poder de compra de los asociados al tiempo que se fomentan valores de consumo sostenible.

## 2. Creciente preferencia del pago por acceso frente a la propiedad de los bienes.

Los altos precios de muchos bienes duraderos unido a los factores del punto anterior y una creciente conciencia de sostenibilidad hacen más conveniente en muchas ocasiones el *pago por acceso* frente a la *compra*. ¿Cuánto tiempo efectivo usamos nuestro vehículo? ¿Cuánto tiempo ocupamos la plaza de garaje que tenemos en propiedad? ¿Cuántas veces usamos el taladro que compramos para hacer unos cuantos agujeros en la pared?

Hay todo un cambio de mentalidad en ciernes y no sólo en las nuevas generaciones. Un consumo más racional es una de las respuestas más sensatas al proceso interminable de acumulación de bienes que ha dominado a muchas sociedades en los últimos años. Además, su rentabilidad para el usuario es dudosa.

Ello implica todo un cambio de paradigma para el modelo de empresa centrado en la exclusiva función de producción y distribución. No existirá capacidad de consumo para un sistema de producción sin límite.

### 3. Los precios son frecuentemente más convenientes que a través de operadores tradicionales.

Contratar un apartamento a través de Airbnb o un coche a través de Uber puede ser más económico y en ocasiones más conveniente, por la multiplicación de ofertas, que a través de un operador tradicional. Ello no es extraño ya que en ocasiones los precios están regulados o las empresas han de hacer frente a costes establecidos y cargar sus márgenes comerciales para justificar su rentabilidad.

Frente a ello, los nuevos oferentes disfrutan de costes de escala rápidamente decrecientes y los participantes en las plataformas ya disponen de los bienes, con lo que su coste directo es cero.

### 4. La experiencia del cliente (*customer experience*) cuenta.

Los clientes buscan cada vez más una experiencia en el servicio. Frente a la oferta estandarizada de productos de las empresas tradicionales, las PECs ofrecen experiencias nuevas, y en muchos casos más satisfactorias por la combinación de unicidad y tecnología. Alojarse en un apartamento en París o conocer en tiempo real la localización de un conductor de vehículo así como su perfil e historial de experiencia de otros usuarios es una propuesta que compite con la oferta establecida. Realizar un curso sobre cualquier materia en Coursera o Khan Academy puede resultarnos más útil que un tedioso y rígido programa convencional más generalista, y seguro que más caro.

En el campo del *crowdfunding* hay una auténtica revolución tecnológica y las alternativas son cada vez más amplias. **El común denominador es que los clientes quieren transparencia**, sea para invertir en un proyecto como accionistas o prestamistas, o para donar fondos ante la campaña de un partido político o para financiar las iniciativas de una fundación.

### 5. Los avances tecnológicos posibilitan ofrecer a gran escala lo que hasta ahora era una práctica limitada.

Siempre se ha compartido o colaborado y el hecho no es nuevo. **Lo que lo eleva a nivel de fenómeno social es el número masivo de transacciones que permiten los nuevos *marketplaces***, denominación anglosajona de las PECs.

El factor más importante es sin duda que las PECs, una vez construidas, permiten una rentabilidad rapidísima si tienen éxito social. Una vez más, ejemplos de la sociedad de coste marginal cero, un modelo de producción donde los costes de transacción más allá de un punto son irrelevantes y el precio cargado por la plataforma es beneficio para la misma en su casi totalidad.

Hay que recordar que Internet es ya colaborativo en su ADN. Es en sí un protocolo en código abierto, que no tiene dueños y donde la regulación y la gestión las realizan agencias teóricamente independientes, como la FCC, ICANN o IETP.

En suma, la economía colaborativa es una bienvenida competencia frente a las empresas y operadores tradicionales, cuya esencia en muchos casos no ha cambiado a lo largo de décadas. Los clientes pagan por experiencias, conveniencia y no sólo por precio. La buena noticia es que cada vez más empresas *incumbentes* están innovando para adaptarse a la nueva competencia.

Ahora bien, el debate sobre la economía colaborativa tiene muchas aristas y no es objeto del Artículo como este profundizar en los detalles. No obstante, sí puede ser útil realizar algunas reflexiones que hoy están encima de la mesa.

**a) Si bien la economía colaborativa podría ser una forma de *empoderar* a los participantes realizando transacciones a través de plataformas alternativas a los canales tradicionales, ¿no es cierto que está dando lugar a monopolios similares a los operadores tradicionales?**

Hay un gran debate entre los defensores de una economía colaborativa donde las personas están en el centro y las plataformas deberían ser propiedad de los participantes, o que de alguna forma los beneficios de las PECs se canalicen hacia los participantes. De otra parte, está la visión de los diseñadores y constructores de las mismas, que entienden que la creación de un *marketplace* es una iniciativa empresarial por la cual el capital que invierten ha de obtener rentabilidad y que los participantes se benefician ya por transaccionar en las PECs. Hay plataformas donde se paga por ser miembro, en otros casos por transacción, y por supuesto, hay plataformas donde la participación no tiene coste.

La dinámica de los hechos está haciendo que las plataformas de éxito se consoliden rápidamente, de alguna forma haciendo irrelevante a la competencia comparable, si bien dadas las economías de escala que internet permite, pueden siempre existir PECs de nicho.

Airbnb y Uber son a día de hoy las plataformas más valiosas en capitalización con \$10 mil millones y \$40 mil millones, respectivamente. En el primer caso, y con menos de 10 años de vida, Airbnb opera en 192 países, 30.000 ciudades y ofrece tantas o más habitaciones que las mayores cadenas hoteleras del mundo. En París, la primera ciudad turística del mundo, Airbnb ofrece más de 40.000 apartamentos y sigue creciendo. **Hoy en día, el tener activos físicos no es garantía de predominancia en la rentabilidad, sino que puede ser incluso un obstáculo.** En el nuevo modelo económico, el no disponer de activos físicos no es óbice para facturar y ser más rentable que la competencia convencional.

Una derivada importante y quizá no suficientemente entendida es que las tecnologías de internet permiten crear "**economías de red**". En éstas, la acumulación monopolística es posible (ATT podría ser la mayor compañía de comunicaciones del mundo si de economías de red se tratara) y la regulación ha de encontrar la forma de evitar situaciones de posición dominante, máxime cuando la tecnología no respeta fronteras con las implicaciones geopolíticas y socioeconómicas que puede generar.

**b) ¿Qué tipo de regulación y fiscalidad, tanto de las PECs como de las actividades generadas por los participantes a través de las mismas, debería existir para equilibrar el juego de mercado respecto a los operadores tradicionales?**

Este es un debate central y crispado que está encima de la mesa de las autoridades de la competencia y reguladores, y de los operadores tradicionales que han de cumplir con una normativa en la prestación de servicios, especialmente en el sector de alojamiento, logística y transporte de viajeros en núcleos urbanos o en carretera.

La regulación pretende dotar de unos parámetros de sostenibilidad, servicio, transparencia y competencia que protejan y den las mejores opciones al usuario, catalogados por tipo de servicio y en ocasiones con precios regulados por tratarse de servicios de gran uso social. Las estructuras impositivas para los prestadores tradicionales de productos y servicios están claras y consolidadas por una práctica de décadas.

Las PECs a través de internet dinamitan este campo de juego relativamente estable, conocido y prescriptivo en su regulación. Siendo claro que actividades de contenido económico con contraprestación han de pagar impuestos (parece claro que las plataformas sí lo hacen), la cuestión de la regulación es más sensible. Dada la transparencia informativa de las plataformas

y la *huella reputacional* que queda de los intervinientes, es posible que la protección de los usuarios esté significativamente reforzada por mecanismos de autorregulación dentro de las propias PECs.

Parece que las tendencias de los reguladores podrían ir por una regulación "proporcionada", y en ningún caso por la aplicación de normas equivalentes a los operadores tradicionales. Hemos de asumir que vivimos en un mundo de más opciones, y por tanto de más riesgo, donde es imposible conjugar regulaciones de modelos económicos del siglo pasado a actividades bajo plataformas que ofrecen todo tipo de productos y servicios de forma ubicua. Las fronteras de la regulación se resquebrajan y los países han de regular mirando además la competencia que suponen las PECs en otros países.

### c) ¿Está el cliente tan protegido como cuando adquiere un servicio a través de un operador tradicional?

Dada la novedad de estas plataformas, hay que decir que el mapa de riesgos se va configurando conforme avanza el uso masivo. Podríamos decir que los riesgos fundamentales son los siniestros causados por el uso del bien o los riesgos de experiencia fallida.

Los segundos son ampliamente subjetivos, y en cualquier caso se minimizan a través de la transparencia de la información de las plataformas y las opiniones de los usuarios previos. El concepto de *reputación digital* de los participantes a través de las PECs reduce sustancialmente las malas prácticas, informando de la experiencia de usuarios previos, y eventualmente expulsando a los participantes que no cumplen con lo que prometen.

Los riesgos normalmente cubiertos por una póliza de seguros posiblemente deban adaptar el clausulado específico para recoger el nuevo régimen de uso. Interesantemente, hay compañías de seguros como la francesa MAIF que están invirtiendo en plataformas como la también francesa Koolicar dedicada al *car-sharing*, posiblemente para tomar experiencia sobre nuevos contratos de seguros para automóviles.

### d) ¿Es la economía colaborativa una moda transitoria?

La morfología de la economía colaborativa está en fase de desarrollo y normalmente las plataformas se crean a partir de *startups*, fundamentalmente en EEUU y en Europa. Hay una gran *mortalidad* en los proyectos iniciales y básicamente copan todos los sectores, por lo que es pronto para extraer conclusiones definitivas. Las plataformas de éxito global son una fracción de las que surgen al principio y además la escala que toman expulsan con cierta facilidad a los competidores ("*The winner takes all*").

Parece que con la excepción de las plataformas que tienen éxito partiendo del modelo *startup* y creando un *marketplace*, es posible que muchas otras sean adquiridas por los operadores incumbentes para integrarlos en su estructura y desarrollar actividades que no eran posibles o fáciles desde la estructura de la corporación. Este podría ser el caso de los acuerdos de BMW con JustPark. No sería de extrañar una entrada de las entidades bancarias en las plataformas de *crowdfunding* no ya como inversores parciales sino para integrar el servicio en su plataforma de servicios a clientes.

Al final, **la economía colaborativa ofrece una nueva forma de entender las actividades e interacciones que complementa las actividades tradicionales**, integrando al usuario en una función más amplia que la de simple consumidor de los productos. **Es difícil que esta capacidad otorgada pueda de nuevo eliminarse volviendo al *statu quo* anterior.**

Jeremiah Owyang, CEO de Crowd Companies y uno de los gurús de la EC, es tajante afirmando que a menos que se prohíba internet la EC seguirá creciendo y progresando.

## e) ¿Es cierto que la economía colaborativa sólo afecta a unos sectores y no a otros?

Los sectores en los que los nuevos modelos han tenido más éxito son los sectores de alojamiento y espacios, transporte en ciudad o carretera, producción 3D (Etsy), educación (Coursera), financiación (Kickstarter), por citar a unos pocos de los principales.

Pero dado que la EC no es una tecnología de nicho sino una nueva forma de entender las relaciones entre proveedores y consumidores, todos ellos participantes, su alcance está llegando a todo el espectro de actividades aunque con distinto nivel de intensidad, en función de las barreras de entrada o capacidad de crear escala global. Es útil visualizar el [mapa propuesto](#) por Jeremiah para constatar ejemplos concretos en donde ya existen PECs desintermediando actividades prestadas por operadores establecidos.

## f) ¿Qué están haciendo las empresas o proveedores tradicionales ante la emergencia de competidores como las PECs?

Ya hemos visto la velocidad con que los nuevos operadores pueden establecerse creando nuevas comunidades en casi cualquier país y trastocando el entorno competitivo. En las empresas o sectores afectados la nueva competencia es vista como ventajista, aprovechando la ausencia de regulación específica, mientras que no es el caso de los incumbentes, y generando situaciones de *arbitraje regulatorio*. Aquí los esfuerzos de los grupos de presión se dirigen hacia la exigencia de condiciones casi equiparables al de las actividades reguladas. En otros casos las empresas no piensan que sus modelos de negocio vayan a estar afectados a largo plazo, entendiéndose la nueva competencia como un fenómeno transitorio.

Hay sin embargo actitudes más constructivas, que van desde el:

- *Sponsoring*, como el caso de Barclays, Santander o Citi con el *cycle sharing*,
- Invertir o comprar, como el caso de Avis con Zipcar o el mencionado de Maif y Koolicar. Google es uno de los mayores inversores en Uber y grandes bancos están invirtiendo en Lending Club o Prosper
- Acuerdos con terceros como W Hotels que ofrece sus mejores espacios a través de la plataforma DesksNearMe o Patagonia, que ofrece ropa *outdoor* de segunda mano a través de Ebay.
- Ofrecer no sólo el producto sino también el servicio, como hace BMW que alquila por horas vehículos de su parque en varias ciudades alemanas y en San Francisco. Es usar los activos para vender acceso, no el producto.
- Recirculación de productos como Trocathlon para material deportivo usado o Bricohogar para ofrecer maquinaria y utillaje con pago por uso temporal. FLOW2 ofrece un interesante caso de *sharing* de maquinaria en el campo B2B.
- Otro caso sintomático es Be Mate, una réplica de Airbnb creada por el propietario de la cadena RoomMate donde se generan sinergias entre la gestión de los apartamentos y los servicios que ofrece el hotel facilitando la experiencia al cliente.

En resumen, parece que las empresas no pueden obviar modelos de negocio que tienen el respaldo masivo de clientes actuales o potenciales, y habrán de una forma u otra integrar más en su ADN corporativo el carácter colaborativo de la interacción con sus clientes y proveedores dentro de su cadena de valor.

## g) ¿Qué está haciendo el sector público ante la emergencia de plataformas colaborativas que ganan rápidamente millones de adeptos?

Además de los ya comentados aspectos de regulación y creación de un entorno de competencia apropiada, hay dos aspectos cruciales que afectan a la estrategia del sector no privado y a los gobiernos en su función de facilitadores del sistema económico y social en sus territorios respectivos.

De una parte, y si la EC está desintermediando actividades prestadas por el sector privado, ¿es posible imaginar formas de simplificar ciertas actividades realizadas por el sector público para hacerlas de formas menos costosa y más eficiente?

De otra parte, ¿de qué manera la irrupción de la EC dentro de la economía general de un país altera la dinámica económica? ¿añade o detrae PIB? si generan actividad económica, ¿es sustitutiva de otras existentes y cuáles son los efectos agregados sobre la economía o particulares sobre los sectores afectados? ¿cómo afecta a los equilibrios en la gestión de cada país?

Hasta ahora, parece que la tendencia de crecimiento de la riqueza tiene bastante conexión con la rápida urbanización en cada vez más contados núcleos urbanos frente a la dispersión de población. Quizá la pregunta es si además de la apuesta por las *smart cities* (ciudades tecnológicamente *conectadas*) que cada vez más ciudades realizan, ¿debería existir una estrategia de país o de ciudad a favor de la *sharing economy*? Uno de los problemas de España y no es exclusivo de nuestro país, es la aceleración del éxodo a las ciudades desde el campo. ¿Puede la EC crear incentivos para reequilibrar en alguna medida el proceso de concentración poblacional?

Seúl quiere ser la primera *sharing city* mundial, San Francisco es campo indudable de prácticas de las *startups* de Silicon Valley, el gobierno británico ha encargado un estudio para convertir el Reino Unido en centro de atracción de talento e iniciativas de desarrollo de la EC, Francia es uno de los países con mayor número de cooperativas y mutualidades del mundo que tienen en su ADN el modelo colaborativo por esencia, con gran profusión de iniciativas líderes como Ouishare o Blablacar. Amsterdam también es pionera en actividades de promoción de la EC.

La asociación *Sharing España* ha sido creada hace unos meses y el interés por la EC va poco a poco permeando en distintos foros como en Fide, una estupenda fundación con la que tuve la oportunidad de [debatir](#) con numerosos profesionales de varios sectores, tanto de la esfera pública como de la privada. Son pequeños pasos en la dirección correcta.

La pregunta es pues si España no debería tener una estrategia de desarrollo de las iniciativas de la EC, no sólo como campo de prácticas o de uso, sino de estímulo en la creación de plataformas e iniciativas que puedan desarrollar un alcance global y que estimulen el talento y la innovación. Aún no es tarde, aunque los principales países y sus empresas ya están muy avanzados.