



# ¿ECONOMÍA COLABORATIVA O ECONOMÍA DE PLATAFORMA? MÁS ALLÁ DE UN DEBATE INACABABLE

La denominada cuarta revolución industrial dará lugar a la consolidación de nuevos tipos de intercambio, basados en tecnologías digitales de plataforma, que se caracterizarán por generar cambios disruptivos en la mayoría de funciones, agentes y resultados de la economía. Estos nuevos intercambios propiciarán la aparición de nuevos modelos de negocio. ¿Cuál será el modelo óptimo para competir en ese contexto? ¿Qué estrategias pueden ayudar a la hora de operar con modelos de este tipo?

**JOAN TORRENT-SELLENS**

Catedrático de Economía y director del Grupo de Investigación Interdisciplinar sobre las TIC, i2TIC, en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

La irrupción y el acelerado crecimiento de las plataformas digitales han generado un intenso debate acerca de su naturaleza colaborativa o de competencia monopolística. En este artículo se pasa revista a este debate y se propone su superación. La tesis defendida subraya la importancia disruptiva de los nuevos intercambios de plataforma, que determinan nuevos patrones de comportamiento, nuevos factores productivos, nuevas estructuras de mercado, nuevas funciones de resultado de la economía y, por ende, nuevos modelos de negocio. Además, se señala la necesidad de centrar el foco en la que muy posiblemente se convertirá en la forma de intercambio típica de la cuarta revolución industrial y en sus principales modalidades de negocio. Para finalizar, se presentan recomendaciones estratégicas para la transición hacia esta nueva forma disruptiva de organización de la actividad económica.

## NUEVOS INTERCAMBIOS, VIEJAS CONTROVERSIAS

Durante los últimos años, los economistas hemos vertido ríos de esfuerzos, análisis y tinta en dilucidar si las nuevas formas de intercambio que se realizan en las plataformas digitales de igual a igual (*peer-to-peer*, o P2P), y que han sido organizadas bajo el denominador común de la economía de la compartición (*sharing economy*), tienen naturaleza colaborativa (*collaborative economy*) o de plataforma (*platform economy*).

Por un lado, se han enfatizado sus características alternativas en la medida en que los mercados P2P se basan en la colaboración, la descentralización y la libre distribución de factores, bienes, servicios y usos. Esta es la tesis defendida por, entre otros autores, Yochai Benkler, profesor y codirector del Berkman Klein Center for Internet & Society de la Universidad de Harvard<sup>1</sup>. En su análisis argumenta la novedad histórica que supone la producción social: distribuida, descentralizada y masiva, y que se realiza en las redes y plataformas de colabo-

ración. Estas nuevas formas disruptivas de producción común (“procomún”) han sido contrastadas especialmente en el ámbito tecnológico o de los contenidos digitales, como en la Wikipedia, el “software libre” o las licencias abiertas de los bienes comunes creativos (*creative commons*). En el mismo contexto, economistas procedentes de la ortodoxia de la disciplina como Jean Tirole, premio Nobel de Economía en 2014 y profesor y presidente de la Toulouse School of Economics, han destacado la relevancia de volver a conectar la economía de mercado con el interés general a través de la economía del bien común. En esta consecución del bien común, las plataformas digitales jugarían un papel fundamental, en el sentido de que podrían configurar nuevas formas más distribuidas de producción y organización de mercados<sup>2</sup>.

Por otra parte, también se ha constatado que los mercados P2P determinarían una nueva etapa del capitalismo, con nuevas iniciativas y estructuras empresariales y de consumo, pero con sus típicos objetivos, especialmente la búsqueda de la maximización del beneficio por parte de las iniciativas privadas de negocio. Esta interpretación, que se fundamenta en las potencialidades que generan las plataformas para realizar intercambios masivos (*crowd*), se centra en los cambios en la naturaleza del intercambio y la estructura de los mercados, sin presuponer necesariamente la renuncia explícita al interés individual, la propiedad de los medios de provisión o la maximización del provecho. Esta aproximación es la defendida, entre otros, por economistas como Arun Sundararajan<sup>3</sup>, de la New York University, y por los investigadores de la teoría del consumidor, como Russell W. Belk<sup>4</sup>, de la York University, en Canadá. Precisamente, este último ha señalado que iniciativas de negocio como Uber o Airbnb serían iniciativas de *pseudo-sharing*, en el sentido de que se habrían aprovechado de la moda de la economía colaborativa para desarrollar típicas iniciativas de negocio privado, eso sí, utilizando todo el enorme potencial tecnológico que ofrecen las plataformas digitales para minimizar los costes de transacción, generar economías a través del ahorro de cos-

tes económicos, pero también efectos sociales y ambientales<sup>5</sup>, e involucrar a los consumidores o usuarios en las actividades de las plataformas<sup>6</sup>.

Por supuesto, este debate no es baladí. A través de la investigación sobre las revoluciones industriales –es decir, del conjunto de cambios disruptivos en la tecnología y la estructura económica que se interconectan con cambios sociales y culturales de primer orden, el análisis social y, cómo no, la economía–, se observa que, en cada una de las revoluciones, se ha consolidado un factor o un conjunto de factores productivos como fuente del crecimiento económico, del cambio competencial en el empleo y de la estructuración social.

Así, en la primera revolución industrial, la irrupción de la máquina de vapor consolidó el proceso de sustitución



to económico? Y, más particularmente, ¿estos nuevos factores se vincularán de forma más directa con los modelos de producción de plataforma o con los modelos de producción colaborativos? Sin duda, los cambios en el empleo, la sociedad y la cultura serán muy distintos en función de si se consolidan factores productivos asociados a las plataformas o factores asociados a la colaboración.

Pero, del mismo modo que sucedió a principios de la primera, la segunda y la tercera revolución industrial, en los inicios de la cuarta revolución industrial, muchas de las nuevas alternativas de producción van siendo comprendidas y adoptadas por el sistema económico, que está en constante evolución. Todavía es muy pronto para comprobar si caminamos hacia una estructura económica de competencia monopolística de plataforma o hacia configuraciones más descentralizadas y distribuidas, o incluso, lo más probable, hacia una configuración mixta de ambas expresiones. Sin embargo, lo que sí parece empezar a estar muy claro es que el comportamiento de agentes y mercados, la naturaleza del intercambio y las principales funciones de resultado de la economía se están transformando profundamente. Precisamente, por el momento actual del ciclo histórico de transformación, creo que nuestra principal función como economistas es analizar e interpretar este proceso de cambio. Estudiar y adaptar los nuevos comportamientos, intercambios y funciones de la economía. Y, además, hacerlo sin prejuicios ni condicionantes previos.

### **¿ECONOMÍA COLABORATIVA O DE PLATAFORMA?**

Recientemente, se ha ido imponiendo una clasificación de las plataformas a través de su afán de lucro, su capacidad de autoorganización y sus relaciones internas de poder.

Las plataformas que, a través de su actividad, persiguen un afán de lucro y no permiten el desarrollo de gobernanzas participativas, como Uber o Airbnb, se situarían en el terreno de la economía de plataforma, mientras que las plataformas sin afán de lucro, más abiertas, sostenibles y transparentes, se situarían en el terreno de la economía colaborativa. No obstante, no creo →

ción de los instrumentos por máquinas, la aparición del trabajo fabril y de los trabajadores industriales urbanos. En la segunda revolución industrial, la electricidad y el motor de combustión interna afianzaron la incorporación del conocimiento científico en la industria, la organización científica, la atomización y la alineación del trabajo, así como los métodos de producción en masa. En la tercera revolución industrial, los avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el Internet no interactivo y el comercio electrónico forjaron la era de la información y el conocimiento. Y la pregunta que nos hacemos en la actualidad es la siguiente: ¿consolidarán las tecnologías de la segunda oleada digital, entre ellas, las tecnologías de plataforma, nuevas fuentes y nuevos factores de productividad y crecimen-

### **LA PREGUNTA QUE NOS HACEMOS EN LA ACTUALIDAD ES LA SIGUIENTE: ¿CONSOLIDARÁN LAS TECNOLOGÍAS DE LA SEGUNDA OLEADA DIGITAL, ENTRE ELLAS, LAS TECNOLOGÍAS DE PLATAFORMA, NUEVAS FUENTES Y NUEVOS FACTORES DE PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO?**

→ que esta aproximación sea del todo completa. Es evidente que algunos de los efectos económicos y sociales de estas plataformas no son siempre positivos. Pero el análisis económico ha evidenciado, en múltiples ocasiones,

que los efectos de la tecnología no son buenos ni malos por sí mismos: todo acaba dependiendo de los usos concretos que hagamos de la tecnología y de nuestra capacidad para redistribuir los costes y los beneficios que se gene-

ran. Del mismo modo, también hemos aprendido que, sin innovación tecnológica, el progreso material –y también el inmaterial– de la humanidad dejaría mucho que desear. Por consiguiente, el análisis económico de las plataformas debe encajar con el pensamiento económico general y con la interpretación que la economía hace del cambio tecnológico. De hecho, el mismo análisis económico nos señala que, para interpretar correctamente el cambio tecnológico, debemos centrarnos en cómo este transforma el comportamiento de los agentes, el intercambio y la estructura de los mercados. Precisamente, esta es la novedad que debería ocuparnos. Los intercambios de plataforma suponen por sí mismos un conjunto de transformaciones de tal magnitud que debemos focalizar nuestro esfuerzo en comprenderlos.

## LAS PLATAFORMAS QUE, A TRAVÉS DE SU ACTIVIDAD, PERSIGUEN UN AFÁN DE LUCRO Y NO PERMITEN EL DESARROLLO DE GOBERNANZAS PARTICIPATIVAS, COMO UBER O AIRBNB, SE SITUARÍAN EN EL TERRENO DE LA ECONOMÍA DE PLATAFORMA, MIENTRAS QUE LAS PLATAFORMAS SIN AFÁN DE LUCRO, MÁS ABIERTAS, SOSTENIBLES Y TRANSPARENTES, SE SITUARÍAN EN EL TERRENO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA



### DEL INTERCAMBIO DIGITAL AL INTERCAMBIO DE PLATAFORMA

Mi tesis es la siguiente. Las nuevas formas masivas de intercambio económico realizadas a través de las plataformas digitales P2P, que implican adquisición y distribución coordinada, así como expectativa de reciprocidad o compensación (monetaria o no), y que otorgan prioridad al acceso o uso temporal por encima de la propiedad, suponen una transformación radical, disruptiva. Se trata de un nuevo período histórico en la dinámica del intercambio que evoluciona desde el intercambio digital hacia el intercambio de plataforma<sup>7</sup>.

Los intercambios realizados en plataformas se pueden consolidar como la forma típica de intercambio en la cuarta revolución industrial. Pero si la plataforma se puede convertir en la tecnología básica de la cuarta revolución industrial, ¿cuál será su factor productivo clave? Todavía es muy pronto para responder a esta pregunta fundamental. Podemos empezar a intuir que nos dirigimos hacia la importancia decisiva de las tareas (*tasks*) y microtarefas (*micro-tasks*). La economía y la sociedad multitarea (*multi-task*) se encuentran todavía en un estado embrionario. Por el momento, lo que sí podemos ya empezar a constatar es la evolución, hacia una nueva fase histórica, del proceso de digitalización.

**TABLA 1. DEL INTERCAMBIO DIGITAL AL INTERCAMBIO DE PLATAFORMA**

INTERCAMBIO DIGITAL (1.ª OLEADA)	INTERCAMBIO COMPARTIDO DE PLATAFORMA
<b>Tecnología y productos</b>	
<b>1.</b> TIC e Internet 1.0 (no interactivo)	<b>1.</b> P2P e Internet 2.0 (interactivo); redes sociales
<b>2.</b> Bienes y servicios de información (digitalizables)	<b>2.</b> Usos digitales de factores, bienes y servicios
<b>3.</b> No rivalidad (b. públicos); b. de experiencia; CF altos y CMA bajos	<b>3.</b> Divisibilidad (b. rivales y públicos); usos de experiencia; CF y CMA bajos
<b>Mercados</b>	
<b>4.</b> Digitales, no coincidentes y semirregulados	<b>4.</b> Digitales, no coincidentes y no regulados (difusos)
<b>5.</b> Consumidores y empresas en comercio electrónico	<b>5.</b> Consumidores/productores y empresas/plataformas
<b>6.</b> Precio diferente del CMA; empresas controlan el mercado	<b>6.</b> Cuota o motivación igual a UMA; plataformas coordinan el mercado
<b>Fuentes de eficiencia, complementariedad y factores básicos</b>	
<b>7.</b> Economías de red; <i>inputs</i> baratos de información	<b>7.</b> Economías de plataforma; <i>inputs</i> baratos de usos productos
<b>8.</b> Intangibilización; costes de entrada y salida (ej. <i>lock-in</i> )	<b>8.</b> Desintermediación; costes transacción bajos
<b>9.</b> Negocios y trabajo en red	<b>9.</b> Tareas en red; <b>trabajo contingente</b> (ej. <i>gig</i> )
<b>Interpretación económica</b>	
<b>10.</b> Toma racional/intangible de decisiones	<b>10.</b> Toma racional/emocional de decisiones
<b>11.</b> Interés individual/colectivo	<b>11.</b> Interés prosocial (ética, sostenibilidad, medio ambiente)
<b>12.</b> Intercambios, información y conocimiento	<b>12.</b> Intercambios de acceso/uso por encima de la propiedad
<b>13.</b> Compensación monetaria	<b>13.</b> Cuota o motivación monetaria o no monetaria

La primera oleada digital, la de las TIC e Internet no interactivo, consolidada a finales del siglo XX, ya generó nuevos mercados (los mercados digitales) que alteraron significativamente las formas de consumo y producción. Los bienes y servicios de información, es decir, todos los bienes y servicios que pueden digitalizarse, desempeñan un papel de liderazgo en estos nuevos mercados<sup>8</sup>. Estos bienes tienen características económicas particulares, como la no rivalidad (bienes públicos), que son bienes de experiencia (cuya utilidad solo puede determinarse una vez que se han consumido), y una estructura de costes particular, con costes fijos altos (producción) y costes marginales (reproducción) decrecientes y tendientes a cero. La combina-

ción de estas propiedades significa que la regla de fijación de precios revelada por toda la información, que es igual al coste marginal en los mercados tradicionales, no funciona en los mercados digitales. Al establecer el valor de los bienes y servicios de información, el precio es diferente del coste marginal, y las economías externas de red juegan un papel muy importante. De hecho, la vital importancia de los efectos de red, establecidos a partir de la Ley de Metcalfe (que determina que el valor de una red crece exponencialmente con su número de usuarios), permitió el desarrollo de las economías de red (*network economy*)<sup>9</sup>. Según esta aproximación, el factor productivo clave de la economía digital, así como de sus modelos de negocio, es la interacción →

**LOS INTERCAMBIOS  
REALIZADOS EN PLATAFORMAS  
SE PUEDEN CONSOLIDAR  
COMO LA FORMA TÍPICA DE  
INTERCAMBIO EN LA CUARTA  
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

→ en red entre todos los agentes del sistema económico. Además, se empieza a desacoplar la relación tradicional entre propiedad y uso a través de la desmaterialización que representan los bienes de información y los mercados digitales. Sin embargo, los modelos interpretativos del intercambio digital todavía se basan en la toma racional e intangible de decisiones, y los individuos maximizan su utilidad o la utilidad de su red únicamente teniendo en cuenta los intereses individuales o colectivos, de manera que estos intereses todavía no son compartidos.

A principios del siglo XXI, una segunda oleada de las tecnologías digitales ha proporcionado un nuevo impulso a la transformación del intercambio económico. Los intercambios en la economía de plataforma, generalmente, suponen la compartición de usos de cualquier tipo de bien o servicio tangible o intangible, a menudo temporal, donde el acceso prevalece sobre la propiedad. Además, estos intercambios colaborativos incorporan y revelan mucha información y conocimiento, a menudo antes de que se lleve a cabo la transacción. Los agentes básicos de la compartición de plataforma son consumidores/usuarios, trabajadores/proveedores y negocios/plataformas que coordinan, pero no controlan, los intercambios realizados. Las propiedades económicas del intercambio compartido de plataforma son, por lo tanto, las de usos compartidos (divisibilidad, usos de experiencia y economías de plataforma).

Muchas de esas propiedades aún necesitan ser estudiadas con mayor profundidad. Y esto es especialmente así por la forma de la función de demanda (precio o tarifa igual al uso marginal), por su proceso de creación de valor a través de redes compartidas y por la estructura específica de los mercados P2P. Además, el aparato interpretativo que la economía deberá desarrollar para abordar una teoría del intercambio de plataforma debe tomar en consideración un conjunto de principios relativamente inusuales. En efecto, se requieren modelos interpretativos que consideren una combinación de toma racional y emocional de decisiones, motivaciones basadas en intereses individuales y prosociales, compensación del intercambio a través



## LOS INTERCAMBIOS EN LA ECONOMÍA DE PLATAFORMA, GENERALMENTE, SUPONEN LA COMPARTICIÓN DE USOS DE CUALQUIER TIPO DE BIEN O SERVICIO TANGIBLE O INTANGIBLE, A MENUDO TEMPORAL, DONDE EL ACCESO PREVALECE SOBRE LA PROPIEDAD

de una tarifa monetaria o no monetaria y el conjunto de economías de plataforma, más colaborativas o menos, que se pueden generar. En la tabla 1, en la página anterior, se presentan algunas de las principales características y manifestaciones de estas nuevas formas de intercambio que generan las economías de plataforma, en comparación con los intercambios digitales de primera generación.

De hecho, y como no podría ser de otra manera, la consolidación de los nuevos intercambios de plataforma supone un conjunto de cambios disruptivos para la mayoría de funciones, agentes y resultados de la economía. Entre otros, la evolución desde la función de producción a la función de provisión, de la función de consumo a la de uso coordinado, del precio a la motivación, de la propiedad al acceso, de la contraprestación monetaria a la



## CUANDO UNA TECNOLOGÍA SE INCORPORA A UN PROCESO DE NEGOCIO O A UN TRABAJO, GENERALMENTE SE PRODUCE UN PROCESO DE SUSTITUCIÓN DE HABILIDADES QUE INCIDE SOBRE LAS COMPETENCIAS DE EMPLEADOS Y EMPLEADORES

un proceso de negocio o a un trabajo, generalmente se produce un proceso de sustitución de habilidades que incide sobre las competencias de empleados y empleadores. A partir de este proceso de sustitución (por ejemplo, el cambio competencial necesario para interactuar con los ordenadores, con Internet o con las plataformas digitales), se establece un amplio conjunto de interacciones mediatizado por factores personales, educativos, organizativos, estratégicos e inclusive de política pública. En función de estas interacciones, los efectos de la sustitución de habilidades pueden ser positivos o negativos. Generalmente, a través de los mecanismos compensatorios vinculados con el ahorro de costes, los avances de productividad y los aumentos de demanda, el valor y el empleo perdidos en el corto plazo se compensan con el valor y el empleo generados por las nuevas y más eficientes iniciativas de negocio en el largo plazo.

Cuando, en la época industrial, el trabajo era homogéneo y rutinario, la sustitución de competencias por parte de la tecnología equiparaba las tareas con las personas. Con los procesos de especialización flexible y la terciarización de la economía, la tecnología acabó por sustituir competencias y tareas rutinarias y por complementar competencias y tareas no rutinarias. De este modo, se empezó a distinguir entre empleados y tareas. Con la irrupción de la digitalización, y especialmente con la generalización de las tecnologías de plataforma, la sustitución y

complementariedad de tareas alcanzan nuevas dimensiones. En la actualidad, las personas son una función de producción, mejor dicho, de provisión y uso de bienes y servicios, de manera que todas sus tareas o microtareas interactúan con la tecnología. Y, todavía más, las funciones tradicionales de trabajo y consumo se ven alteradas significativamente, hasta el punto de que las plataformas permiten que los usuarios/consumidores realicen algunas tareas de provisión o trabajo. Así pues, a través de la creciente relevancia de las tareas, las tradicionales funciones de los consumidores, trabajadores y empresas quedan ampliamente diluidas. Por ejemplo, después de que un par incorpore bienes, servicios o empleo en una plataforma P2P, los usuarios realizan algunas tareas necesarias para el intercambio, que en otras tipologías de negocio serían más propias de la producción y el empleo, como la búsqueda de información, la segmentación de las ofertas o la equivalencia entre la oferta y la demanda.

**2. La economía de plataforma evoluciona el concepto de red.** A través de la dilución de las figuras económicas tradicionales, las estructuras de mercado adquieren dos o más caras o colas (*two-sided markets*). A diferencia de la primera fase de la digitalización, donde las economías de red interconectaban múltiples nodos, pero sin transformar la naturaleza tradicional de los agentes económicos, en la economía de plataforma, los efectos de red conectan tareas o microtareas sin importar la naturaleza del agente que realiza esas tareas. Este cambio es fundamental, porque confiere a las estructuras organizativas de la producción y los mercados una importante novedad: su doble cara. Los intercambios de doble cara se caracterizan por el hecho de que los usuarios de un lado del mercado se benefician de la participación del otro lado del mercado. Por tanto, los usuarios de ambos lados sacan partido del aumento de tamaño de cada cara del mercado. Es decir, el valor para los usuarios en un lado del mercado (por ejemplo, la provisión de bienes o servicios en una plataforma) es una combinación lineal del número de usuarios en el otro lado →

contraprestación no únicamente monetaria, de la empresa a la plataforma, del valor a la reputación y la confianza, del interés privado al interés común, del beneficio al provecho, e inclusive del estado del bienestar al estado del “multiestar”.

### CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL INTERCAMBIO DE PLATAFORMA

Desde la perspectiva de los modelos de negocio, dos características fundamentales del intercambio de plataforma deben ser tomadas en consideración:

**1. La creciente importancia de las tareas o microtareas.** Una de las formas de comprender la relación histórica entre tecnología y economía es a través de su proceso de sustitución de habilidades (*skill-biased technological change*). Cuando una tecnología se incorpora a



→ del mercado (por ejemplo, los usos de bienes y servicios en la misma plataforma), y viceversa.

Atendiendo a la importancia creciente de las provisiones de bienes y servicios basadas en tareas y la de los mercados de doble cara, ¿cómo deberían evolucionar los modelos de negocio para afrontar los retos del intercambio de plataforma? A continuación, algunas reflexiones estratégicas importantes.

## NUEVOS INTERCAMBIOS, NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Para poder determinar de qué modo deberían evolucionar los modelos de negocio para adaptarse con éxito a los cambios que supone el intercambio de plataforma, en primer lugar, es muy importante entender bien qué son los mercados de plataforma y cuáles son sus principales denominaciones, así como sus características más relevantes.

En función de los tipos de intercambio de plataforma realizados, más o menos colaborativos, se han consolidado todo un conjunto de denominaciones. Las instituciones europeas dividen el fenómeno en dos categorías y cuatro dimensiones<sup>10</sup>.

• **1.ª categoría.** La primera categoría, que agrupa dos dimensiones, está relacionada con los intercambios de plataforma que no persiguen necesariamente formas alternativas en la consecución de los objetivos del negocio. En esta categoría se encuentran:

• **La economía del acceso ('access economy'):** cuando la prestación de servicios prioriza el uso o el acceso por encima de la propiedad, lo que determinaría la capacidad de crear valor en el mercado a través de activos infrautilizados o un uso más eficiente de los recursos.

• **La economía de los trabajos ocasionales ('gig economy'):** cuando se realizan trabajos esporádicos a través de plataformas o apps digitales. En esta segunda dimensión también se ha consolidado la idea de la economía bajo demanda (*on-demand economy*), refiriéndose a los trabajos eventuales o contingentes realizados a partir de peticiones ocasionales de tareas o mi-

croareas, que implican mayor flexibilidad, aunque se aumentan los riesgos de precarización laboral.

• **2.ª categoría.** Agrupa las iniciativas más alternativas desde la perspectiva de la construcción de modelos de producción común, o economía de puesta en común, y también distingue dos dimensiones:

• **La economía inter pares ('collaborative economy'):** para las iniciativas que incorporan a los usuarios de las plataformas en el diseño y la actividad de producción o convierten a los clientes en una comunidad.

• **La economía de los bienes de utilidad pública ('commoning economy'):** para aquellas iniciativas de propiedad o gestión colaborativa.

Todas estas nuevas tipologías de intercambio, más o menos colaborativo o participativo, tienen algunas carac-

terísticas comunes que cabe mencionar. En primer lugar, es destacable que incentivan un fuerte proceso de desintermediación de la actividad económica. Ya sea a través del ahorro de costes de transacción o de la valorización de activos infrautilizados, la "plataformización" de la economía impulsa claramente la posibilidad de realizar intercambios de igual a igual entre los agentes económicos sin la necesidad de un agente intermedio

algunas funciones de empresa; por ejemplo, el diseño del modelo de negocio o, en otros casos, la coordinación de la actividad. Ahora bien, es característica común de las plataformas no controlar exhaustivamente la organización de todas las tareas a realizar, así como dotar de importantes márgenes de autonomía y flexibilidad al empleo involucrado. De hecho, las funciones no empresariales de las plataformas nos llevan a su segunda característica más destacable: la transferencia de riesgos desde la empresa hacia el trabajador o proveedor de la plataforma. Esta transferencia de riesgos modifica la naturaleza del empleo, así como el conjunto de riesgos psicosociales que debe afrontar el trabajador. En los mercados de plataforma, los demandantes de empleo llaman a una multitud de proveedores, más o menos profesionales, y adquieren sus servicios, de manera que ya no tienen que utilizar, en el caso de empresas existentes, los recursos humanos o físicos inter-

## YA SEA A TRAVÉS DEL AHORRO DE COSTES DE TRANSACCIÓN O DE LA VALORIZACIÓN DE ACTIVOS INFRAUTILIZADOS, LA "PLATAFORMIZACIÓN" DE LA ECONOMÍA IMPULSA CLARAMENTE LA POSIBILIDAD DE REALIZAR INTERCAMBIOS DE IGUAL A IGUAL ENTRE LOS AGENTES ECONÓMICOS SIN LA NECESIDAD DE UN AGENTE INTERMEDIO

terísticas comunes que cabe mencionar. En primer lugar, es destacable que incentivan un fuerte proceso de desintermediación de la actividad económica. Ya sea a través del ahorro de costes de transacción o de la valorización de activos infrautilizados, la "plataformización" de la economía impulsa claramente la posibilidad de realizar intercambios de igual a igual entre los agentes económicos sin la necesidad de un agente intermedio. En este contexto, la idea tradicional de empresa como institución alternativa al mercado, en el sentido de una estructura organizativa intermedia que permite minimizar los costes de transacción, queda claramente en crisis. Las plataformas orientadas a negocio realizan

nos para organizar la producción. Algunos proveedores de estos servicios están satisfechos con este tipo de trabajo y, especialmente, con la oportunidad de obtener ingresos, la mayoría de ellos ocasionalmente. Otros proveedores están integrados en estos mercados porque no tienen otras opciones (trabajo contingente involuntario). En cualquier caso, el aumento de la demanda de servicios de empleo a los trabajadores de plataforma significa desarrollar mayores dosis de flexibilidad, autonomía y control de la carrera profesional, aunque también tienen que asumir una transferencia de riesgos. Los trabajadores de plataforma dejan de ser empleados clásicos por cuenta ajena y asemejan sus ca-



racterísticas a las del trabajo autónomo, con todos los riesgos asociados, como la intensidad de tareas, la incertidumbre del empleo y la seguridad y calidad del empleo, entre otras. Sin embargo, su dependencia no está vinculada con un único contratante de empleo, como en el caso del trabajador autónomo dependiente, sino con su actividad en las plataformas. De hecho, en algunos países se ha propuesto la creación de una categoría intermedia entre el trabajador por cuenta ajena y el autónomo que acoge a empleados por cuenta ajena con dependencia de sus clientes bajo demanda o de las plataformas (*non-employee workers*)<sup>11</sup>.

Otra consideración estratégica importante es la necesidad de comprender los distintos modelos de negocio que se pueden desarrollar utilizando las tecnologías de plataforma. Pero antes es importante una breve reflexión acerca del espíritu, la cultura, con el que las compañías deben afrontar el reto<sup>12</sup>. Luchar (*fight*) o volar (*flight*) son las dos primeras reacciones intuitivas que las empresas o las actividades existentes tienen cuando la

economía de plataforma irrumpe en sus zonas de confort relativo: la lucha está relacionada con todo el conjunto de acciones para evitar o restringir el desarrollo de negocios de plataforma en sus ámbitos de interés. En cambio, el vuelo está relacionado con las acciones de cambio estratégico y diversificación del negocio para adaptarse al nuevo contexto. Los ejemplos de la reacción de lucha, realizados por los negocios tradicionales de la música (ante la irrupción de Napster o Spotify), el cine (ante Netflix) o las publicaciones (ante Wikipedia), invocando los derechos de propiedad intelectual para debilitar, o incluso prohibir, estas iniciativas, no han conseguido los objetivos deseados.

Es más, como demuestra la crisis del taxi en Barcelona y Madrid, la organización de los mercados de plataforma a través de limitaciones tecnológicas propuestas por las Administraciones, y defendidas por la actividad tradicional, no parece del todo acertada. A pesar de que Uber y Cabify abandonaron Barcelona como resultado del decreto de la Generalitat que limitaba a 15 minutos la espera

previa para obtener un servicio de taxi a través de una plataforma, en pocos días, estas iniciativas encontraron una “brecha” legal: los 15 minutos de espera únicamente se circunscriben al primer servicio, y han vuelto a Barcelona. Resultado: el primer día de la vuelta de Cabify a Barcelona, más de cincuenta mil usuarios se registraron nuevamente en la plataforma. Ante la acelerada demanda de servicios de transporte de viajeros realizados a través de plataformas, no parece que restringir la actividad sea lo más adecuado, especialmente si tomamos en consideración la relación entre el excedente del productor y el excedente del consumidor. Todo parece indicar que habrá que evolucionar hacia la reconversión y adaptación de los modelos tradicionales de negocio. Siguiendo con el ejemplo, Green Taxi Cooperative es una cooperativa de taxistas de Denver que ha evolucionado y se ha organizado a través de servicios de plataforma, aunque esta es propiedad de los taxistas y no se reproducen problemas de relación laboral, como en las grandes plataformas de transporte de viajeros.



## → DEFINIENDO EL MODELO DE NEGOCIO

Aceptar la necesidad del cambio y adaptar los modelos tradicionales de negocio al intercambio de plataforma parece una estrategia más adecuada, tal y como demuestran las adquisiciones de muchas plataformas de uso (*car sharing*) y reutilización de vehículos de transporte (Zipcar por parte de Avis) o la creación de nuevas plataformas por parte de la industria automovilística (Mercedes car2go, BMW DriveNow o Volkswagen Quicar). En la actualidad, la mayoría de sectores tradicionales de actividad relacionados con la irrupción del intercambio de plataforma están actuando en este sentido.

Pero, una vez aceptado el reto de la transición hacia la plataforma, el gran problema de muchas de estas iniciativas es la concreción de su modelo de ingresos. A grandes rasgos, se han consolidado tres maneras de obtener ingresos a través de los intercambios de plataforma:

- A través de los modelos por suscripción, es decir, el cobro por los servicios o contenidos facilitados. Este

modelo, muy implantado en las plataformas tecnológicas o de contenidos digitales, como Netflix, Apple Music o Amazon, y también desarrollado en los *marketplaces* específicos, como eBay o iTunes, tiene como ventaja que los ingresos de las plataformas están directamente relacionados con los bienes y servicios (o sus usos) intercambiados, aunque, en general, estos bienes y servicios también pueden ser obtenidos “alternativamente” de manera gratuita o menos cara por otras vías. De esta manera, estas plataformas capturan una porción específica del mercado, particularmente, los consumidores sensibles a la propiedad intelectual o con elevados ingresos y poco tiempo para buscar estas soluciones alternativas.

- Una segunda estrategia alternativa son los modelos de negocio que proporcionan bienes o servicios de manera gratuita y que obtienen fuentes de ingresos por otras vías, especialmente a través de la publicidad y la segmentación de información y perfiles de usuarios. Este modelo, desarrollado por gigantes tecnológicos como Google o Facebook, es capaz de

captar grandes porciones del mercado, aunque requiere el desarrollo de iniciativas masivas con amplísimas percepciones de utilidad.

- Finalmente, un tercer tipo de modelo de negocio es la combinación de los dos primeros. Estos modelos *freemium*, como los de Spotify, LinkedIn o Dropbox, combinan ingresos derivados de cuotas o suscripción para los productos, servicios o usos de mayor valor añadido para los consumidores con ingresos por publicidad vía bienes, servicios o usos gratuitos para los bienes, servicios o usos de menor valor añadido para los clientes.

## RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

No existe una solución única en cuanto al modelo de negocio óptimo para los procesos de transición hacia los intercambios de plataforma. Entre otras cosas porque, dentro del paraguas de los bienes, servicios y usos intercambiados en plataformas, se aglutina todo un conjunto de motivaciones, culturas y estructuras de negocio diferenciadas<sup>13</sup>. No obstante, a pesar de esta importante heterogeneidad, es posible destacar un conjunto de recomendaciones estratégicas, que pueden ser válidas para cualquier tipo de negocio de plataforma:

- **La pertenencia a la comunidad es importante.** Las primeras investigaciones relativas a la capacidad predictiva de los perfiles socioeconómicos de los usuarios y proveedores de plataforma nos señalan la relevancia de la categoría profesional. Emprendedores, *mánagers* y trabajadores cualificados son más proclives a las motivaciones económicas, prácticas y de utilidad en el uso de plataformas. En cambio, los emprendedores son más proclives a la provisión de plataformas con motivaciones alternativas. A tenor de este resultado, las empresas que quieran evolucionar hacia los intercambios de plataforma deben analizar y segmentar el perfil de sus clientes, así como de todos sus *stakeholders*. En función de este perfil, deben construir relatos de pertenencia a la comunidad de *sharers* o *peers* diferenciados.

• **Socialización y sostenibilidad versus valor utilitario.** Las motivaciones para el uso y la provisión de bienes, servicios o usos en las plataformas son muy amplias, y a veces contradictorias. Motivos económicos, prácticos o de utilidad se combinan con motivos de uso alternativo, anticonsumista e inclusive *anti-establishment*. En este contexto, es importante que la transición hacia el intercambio de plataforma construya un relato de interés prosocial o ambiental, o alternativamente un relato de valor utilitario (que puede incluir las eficiencias de los activos infrautilizados o reutilizados), en función de las motivaciones de los *sharers/peers* sobre los que quiere sustentar su modelo de actividad.

• **La plataforma como alternativa a la empresa.** La reducción de costes de transacción debilita la idea de la empresa como alternativa al mercado. En cierto modo asistimos a la vuelta a modelos previos a la primera revolución industrial. La plataformización pone nuevamente de relieve la importancia del mercado en el sentido de la posibilidad de intercambios masivos entre iguales. Ahora bien, los mercados de plataforma son muy distintos de los mercados tradicionales e, inclusive, de los mercados digitales de primera generación. La transición hacia el intercambio de plataforma debe considerar estas diferencias entre las estructuras de mercado y atender a la “desorganización” que suponen las plataformas como alternativas al modelo de negocio organizado de la empresa. Mezclar o asimilar ambas orientaciones puede conllevar graves disfunciones.

• **Del precio a la motivación, y del valor a la reputación y la confianza.** En los mercados digitales de primera generación ya observamos que la equivalencia clásica entre precio y coste marginal no funcionaba. En los intercambios de plataforma asistimos a una nueva evolución de este truncamiento. La evolución de las redes de generación de valor hacia redes de doble cara, donde lo importante ya no son los agentes que realizan la transacción, sino las tareas o micro-tareas necesarias para llevar a cabo

la transacción, determinan nuevas asunciones con relación a la fijación del precio y del valor generados a través de los bienes, servicios y usos intercambiados. Sin confianza y reputación entre iguales no existe posibilidad de intercambio de plataforma. Por consiguiente, el papel del coste marginal se asimila al coste de la reputación y la confianza de la plataforma. A partir de este primer valor “de confianza” generado, se pueden establecer precios o cuotas derivados, aunque siempre en función de las motivaciones de los *sharers/peers* y del modelo de negocio establecido.

### COROLARIO: DEL BENEFICIO AL PROVECHO

Durante su ya dilatada historia, el análisis económico ha puesto de relieve, en infinidad de ocasiones, que el interés individual y el afán de lucro

*per se* no son negativos, sino todo lo contrario. Ahora bien, el lucro en el intercambio de plataforma es muy diferente del lucro tradicional. De hecho, deberíamos empezar a abandonar la idea de beneficio y pensar más en la idea de provecho, entendido como el conjunto de retornos (dinerarios y no dinerarios, tangibles e intangibles, directos e indirectos) de los activos (propietarios o no propietarios, utilizados o reutilizados, privados o comunes) como resultado de la interacción de plataforma. Otra cosa es qué hacemos con estos provechos. Si los conseguimos redistribuir más igualitariamente, avanzaremos hacia la importancia del capital de colaboración. Si no lo conseguimos, el poder continuará en manos del nuevo capital monopolista, el capital de plataforma. Ciudadanos, gobiernos, empresas y plataformas de provecho tienen la palabra.

## REFERENCIAS

1. Benkler, Y. *La riqueza de las redes: cómo la producción social transforma los mercados y la libertad*. Barcelona: Icaria, 2015.  
Benkler, Y. *El pingüino y el leviatán: cómo la cooperación triunfa sobre el egoísmo*. Bilbao: Deusto, 2012.
2. Tirole, J. *La economía del bien común*. Barcelona: Taurus, 2016.
3. Sundararajan, A. *The sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press, 2016.
4. Belk, R. W. “Sharing”. *Journal of Consumer Research* 36 (4), 2010, 715-734.
5. Stephany, A. *The business of sharing: Making it in the new sharing economy*. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2015.
6. Botsman, R. y Rogers, R. *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*. Londres: Collins, 2011.
7. Torrent Sellens, J. “Collaborative behaviour and the sharing economy: Pan-European evidence for a new economic approach”. En Orlando, B. (ed). *Strategy and behaviour in the digital economy*. Londres: IntechOpen, 2019.
8. Shapiro, C. y Varian, H. R. *Information rules. A strategic guide to the network economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
9. Torrent Sellens, J. “Knowledge products and network externalities. Implications for the business strategy”. *Journal of the Knowledge Economy* 6 (1), 2015, 138-156.
10. “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions”. *A European Agenda for the Collaborative Economy*. Bruselas: COM/2016/0356 final, 2016.
11. De Stefano, V. y Aloisi, A. *European legal framework for “digital labour platforms”*. Luxemburgo: Joint Research Center (JCR) of the European Commission, 2018.
12. Belk, R. W. “You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online”. *Journal of Business Research* 67 (8), 2014, 1595-1600.
13. Habibi, M. R., Davidson, A. y Laroche, M. “What managers should know about the sharing economy?”. *Business Horizons* 60 (1), 2017, 113-121.