



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ECONOMÍA COLABORATIVA E INNOVACIÓN DISRUPTIVA: LOS CASOS DE AIRBNB Y UBER.

Autor: Iñigo Diaz-leante Martinez.

Director: Miguel Angel López Gómez

Contenido

1.INTRODUCCIÓN	2
1. <i>Propósito y Contextualización del tema</i>	2
2. <i>Objetivos</i>	4
3. <i>Marco Teórico</i>	5
3.1 ¿Qué son la economía colaborativa y la innovación disruptiva? ¿Qué papel juega la tecnología?.....	5
3.2 Factores que contribuyeron al devenir de la economía colaborativa.	8
3.3 Relevancia actual del fenómeno y pronóstico de futuro.	10
4. <i>Justificación</i>	11
5. <i>Metodología</i>	13
6. <i>Estructura del trabajo</i>	15
2. MARCO CONCEPTUAL: LA ECONOMÍA COLABORATIVA	16
1. <i>Origen de la Economía Colaborativa y Renovación de valores frente al capitalismo</i>	16
2. <i>Análisis del presente de la Economía Colaborativa</i>	18
2.1 Diferenciación entre términos	18
2.2 Los Tres Pilares	22
3. <i>Ventajas y Desventajas de la Economía Colaborativa</i>	31
4. <i>Las empresas: Uber y Airbnb</i>	35
4.1 Uber	35
4.2 Airbnb.....	37
3.MARCO CONCEPTUAL: LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA	38
1. <i>Justificación</i>	39
2. <i>Introducción a la Innovación.</i>	39
3. <i>Tipología de la Innovación</i>	40
4. <i>La Innovación Disruptiva.</i>	41
4.ADAPTACIÓN PRÁCTICA DE UBER Y AIRBNB A LOS MODELOS DE CHRISTENSEN Y BARTON	44
5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	49
1. <i>Conclusiones</i>	49
2. <i>Recomendaciones</i>	50
6.BIBLIOGRAFÍA	52

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Rol del Consumidor, Consumo No Colaborativo vs Colaborativo.....	7
Ilustración 2.Evolución de la aparición del término innovación disruptiva en artículos académicos.	42
Ilustración 3. El Modelo de la Innovación Disruptiva	42

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparativa de valores y principios entre hiperconsumo y economía colaborativa.....	18
Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Economía Colaborativa.....	32
Tabla 3. Clasificación de los distintos tipos de innovación.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. Características de las actividades propias de la Economía Colaborativa	20
Figura 2. Los Tres Pilares de la Economía Colaborativa	22
Figura 3. Aportación de los peers y de las corporaciones a la Economía Colaborativa.....	27
Figura 4. Balanza de intereses, empresas incumbentes v disruptivas	44
Figura 5. Requisitos del modelo de innovación disruptiva	45

Resumen

El presente trabajo analiza el proceso de la innovación disruptiva que se ha producido en el campo de la economía colaborativa; un nuevo paradigma económico al que se aproxima a través de sus tres pilares fundamentales, a saber, exceso de capacidad, capacidad de los *peers* y plataformas de participación. A continuación, se profundiza en ejemplos clave como Uber y Airbnb, con el objetivo de conocer sus orígenes y funcionalidades y atributos más importantes, que les conducen a generar un inmenso valor. Todo ello ha ocurrido desde una novedad tan sorprendente como la aparición y operatividad a través de plataformas. Con este fin se recurre a la adaptación práctica de los marcos impuestos por Christensen y Bartman donde se señalan las exigencias que ha de cumplir una innovación para ser catalogada como disruptiva. La investigación concluye que no todas las plataformas de economía colaborativa pueden catalogar su desarrollo como un proceso innovador disruptivo. Siguiendo con los ejemplos comentados, se puede afirmar que la plataforma Airbnb pertenece a esta categoría de innovación mientras que el destino de Uber es radicalmente opuesto ya que no cumple con las características marcadas.

Palabras clave: *compartir, plataformas, disrupción, consumo, comunidad, valor, . prosumidor, pares, valores, bien común, regulación.*

Prospect

The present investigation analyzes the process of “disruptive innovations” which have emerged in the field of the sharing economy, a new economic model that is approached through its three pillars: excess capacity, the power of the peers and platforms for participation. Moving on, it digs deep into key examples such as Uber and Airbnb, aiming to get to know its origins, functionalities and the important attributes which have led them to generate immense value. Everything has taken place from the surprising novelty of a platform. With this goal, frameworks established by Christensen and Bartman are introduced to carry out a practical cases which will serve to identify the requirements that an innovation has to meet in order to be described as disruptive. The investigation concludes that, not every platform that belongs to the sharing economy can catalogue its evolution as disruptive. Following with the examples set, it can be affirmed that Airbnb falls under this category while Uber’s destiny follows an opposite path as it fails to meet the requirements.

Key Concepts: *sharing, plataformas, disruption, consumption, community, value, prosumer, peers, values, common good, regulation*

1.INTRODUCCIÓN

1. Propósito y Contextualización del tema

El propósito principal de este trabajo consiste en el estudio de la innovación, y más en concreto en la **innovación disruptiva** debido a su creciente popularidad e influencia en el mundo empresarial. Para ello se sirve del contexto y las circunstancias en las que se enmarca la economía colaborativa, fenómeno cuya consagración ya es una realidad tras una etapa inicial de despegue. Este trabajo gira en torno a la obra de Clayton Christensen, considerado el “padre” de la innovación disruptiva, profesor de la afamada Escuela de Negocios de Harvard y un asiduo colaborador de la prestigiosa revista “Harvard Business Review”. Entre sus aportaciones más destacadas, ha de reseñarse que fue quien acuñó el término o definición de innovación disruptiva, y marcó las guías para futuros análisis prácticos. Este análisis se encuentra cimentado sobre dos peculiaridades que han de reunir todos aquellos productos innovadores que quieran verse adjetivados por el término disruptivo. Finalmente, la obra de Christensen será recordada por “haber puesto a la innovación disruptiva en el mapa”.

El racional de la economía colaborativa tiene una máxima: *Regresar al pasado para maximizar el uso de los recursos disponibles y aplacar un problema actual*. Esa parece que es la solución ideada por una sociedad autodidacta cansada de navegar por mares revueltos de hartazgo “el capitalismo sin control ha dejado a mucha gente desilusionada. Personas que buscan nuevos caminos que den sentido a sus vidas” (Bakker) y apocalipsis “un tercio de los alimentos del planeta se desperdicia” (Sengupta). La economía colaborativa parte, como lo hicieron las primeras generaciones, del trueque (UniMOOC, 2016) transformado hoy en día en compartir, colaborar o intercambiar. En la era digital se supera la restricción del alcance meramente local que sufría el trueque, (Perren, Grauerholz) gracias a la tecnología, que aparece como la propulsora del cambio que ha experimentado la sociedad en cuanto a la forma de consumir (Varma el at, 2000). Un testimonio muy indicativo de este fenómeno lo aportó Rachel Botsman en su charla de TedXSydney, donde destacan las siguientes palabras «el consumo colaborativo en sí mismo, habla de cómo la tecnología nos está llevando de vuelta a activar conductas de

mercado muy antiguas, como el intercambio, el trueque y los préstamos, pero siendo reinventados en maneras y escalas que nunca antes han sido posibles» (Villaveces, 2016)

Esta evolución que ha tomado velocidad de crucero (Fresneda 2013) ha desplazado un modelo basado en la propiedad de los bienes, dando lugar a la primacía del acceso a los mismos (Stokes et al, 2014)

En 2010 la propia Botsman y Rogers pusieron con *Whats Mine is yours: The Rise of Collaborative Consumption* la primera piedra en cuanto a lo que se refiere a la literatura de la economía colaborativa. El impacto de este nuevo concepto fue inmediato, de hecho, no tardó más que un año en ocupar las portadas de revistas de prestigio como *Forbes* y *The Economist*¹, asimismo, este nuevo paradigma económico ha sido objeto de muchos reconocimientos entre los que destaca su inclusión en el top 10 de ideas que cambiarían el mundo² (Walsh, Time 2011). El origen de la economía colaborativa está vinculada a la manifestación de la sociedad, donde la propiedad ya no es la máxima expresión del deseo del consumidor (Chen 2009). Hoy más que nunca, compartir, intercambio y eficiencia predominan sobre poseer, comprar y ostentar. Kevin Kelly, (2019) lo resume a la perfección “la tendencia es evidente: el acceso es mejor que la propiedad”. Y qué lugar más idóneo que nuestros propios hogares para identificar la evolución, cabezas de familia cuyo sueño era comprarse su primer coche y jóvenes que se desplazan en Car2go (Sardina, 2016)

La importancia de la economía colaborativa esta creciendo de manera frenética (Laamanen et al 2016) en especial desde 2007 año en el que apareció por primera vez (Algar, 2007) hasta el día de hoy. Los factores que han empujado a la economía colaborativa a alcanzar la importancia y popularidad tienen una naturaleza diversa y comprenden factores económicos, medioambientales, tecnológicos y socioculturales (Hamari, Sjoekint y Ukkonen, 2016)

La magnitud del impacto es tal que “la nueva era de la economía colaborativa ha creado nuevas formas de emprender” (Friedman, 2013) Es aquí donde se encuentra el puente y

¹ Este hecho supuso “el empuje definitivo al reconocimiento del consumo colaborativo” que hace años era desacreditado como “necomunismo”, “hippie digital” o “moda pasajera”

² En concreto, Time utilizó la idea de “Compartir” bajo el lema: La opción inteligente del hoy, no poseer, compartir.

la relación con la innovación. Esta filosofía ha dado un paso mas y ha alcanzado el mundo de los negocios. Como afirman Owyang et al (2013) por medio de la colaboración entre profesionales están emergiendo nuevos modelos de negocio. Estos nuevos modelos de negocio tienen una misión clara, y es que si quieren tener éxito deben : “producir una interrupción súbita o brusca”³. Ante mercados e industrias saturadas debido a un hiperconsumismo que esta dando sus últimos coletazos, solo cabe una respuesta que desafíe a las empresas tradicionales y mas consolidadas. Esa respuesta pasa por agitar un sector y diferenciarse del resto. La manera más propicia para hacerlo no es otra que a partir de una innovación disruptiva, como bien indica la definición que se acaba de aportar.

2. Objetivos

- I. Definir el concepto de economía colaborativa e investigar los elementos que la diferencian de términos similares. Conocer sus ventajas y puntos fuertes, así como sus inconvenientes. Analizar la fuerza que han tenido las nuevas tecnologías como propulsoras del desarrollo de la economía colaborativa y como nueva forma de generar valor por las empresas.
- II. Analizar cómo han detectado los fundadores de las empresas pertenecientes a la corriente de la economía colaborativa las oportunidades en el mercado y las claves de la ejecución de las ideas.
- III. Investigar y conocer la evolución de las tendencias de consumo que rompiendo con un capitalismo asentado apuestan por un modelo económico colaborativo.
- IV. Profundizar en los conceptos de innovación y la subcategoría de innovación disruptiva. Concretar las características de la innovación y la especialidad de la innovación disruptiva a través de procesos como “el Dilema del Innovador”
- V. Analizar el vínculo entre el modelo económico colaborativo y la innovación disruptiva. Determinar el encaje que tienen estas plataformas dentro de esta consideración y los requisitos que han de cumplimentar las plataformas innovadoras para ser catalogadas como disruptivas.

³ Definición de la RAE del termino disrupción

- VI. Valorar la evolución, misión, capacidades y recursos clave de Uber y Airbnb y el alcance de estos como innovación disruptiva.

3. Marco Teórico

3.1 ¿Qué son la economía colaborativa y la innovación disruptiva? ¿Qué papel juega la tecnología?

Se puede afirmar con rotundidad que el concepto **economía colaborativa** “se encuentra totalmente integrado en nuestro vocabulario” (Pascual, 2017), sin embargo, como recalca Puig (2017) “El problema viene a la hora de definir que es la economía colaborativa”. Y es que, a día de hoy, mientras elaborar una definición satisfactoria del concepto es viable, acuñar una definición que contemple el conjunto de las transacciones que asocian con él en su totalidad no resulta posible para muchos autores. (Peris Ortiz, Estelles-Miguel, 2017).

Sin embargo, este trabajo apuesta por la validez y concreción de la definición adoptada por Botsman y Rogers (2010). Si estos autores fueron los encargados de encender la mecha, la utilidad de su esfuerzo no se puede poner en duda. Su trabajo concluye que “el consumo de colaboración tiene lugar cuando las personas intervienen en un intercambio organizado para alcanzar los mismos beneficios atribuibles a la propiedad con unos costes y una carga personal menores”.

Esta definición precede a una infinidad de nuevas interpretaciones que comparten un denominador común, el peso que ha tenido la tecnología a la hora de orquestar las relaciones e intereses de aquellos que forman parte del intercambio (Hancock, prólogo de Woskowsky, 2014). Sintetizando la definición original con las nuevas corrientes, se define la economía colaborativa como “la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar redefinida a través de la tecnología moderna y las comunidades” (Cañigüeral, 2016) A lo largo de este viaje, la obra de Albert Cañigüeral, fundador del propio blog Consumo Colaborativo y experto español en la materia por excelencia estará siempre presente. Su aportación versa desde una definición del concepto a ensalzar los puntos clave de la economía colaborativa donde destaca “el poder del compartir. Cuanto más das, más recibes” (Fresneda, 2013)

La **tecnología** y el aprovechamiento de las posibilidades que esta brinda representa el elemento novedoso de la economía colaborativa (Doménech, 2015) es por eso que la misma, y su manifestación a través de **plataformas** han de ser estudiadas. Si fenómenos como la recirculación de bienes, su intercambio y su compartición han supuesto un cambio de paradigma en el sistema económico (Hamari et al. 2016) en relación con la forma de consumir, las plataformas han modificado los paradigmas acerca de la forma en la que se captura valor

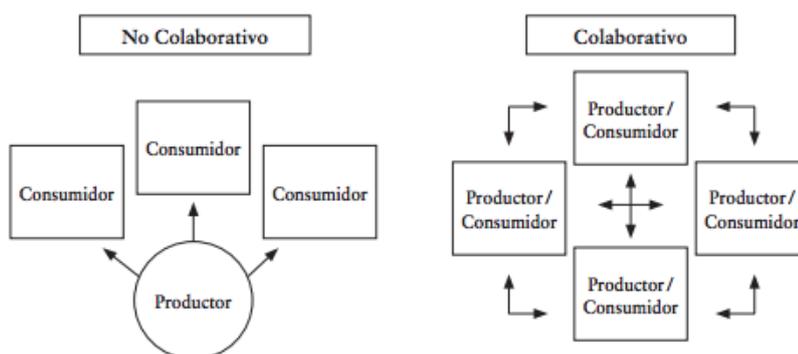
La actividad de las plataformas se define como “una actividad mercantil de intermediación que favorece la puesta en contacto entre usuarios para que sean ellos los que puedan llevar a cabo las actividades de la economía colaborativa propiamente dichas” (Rodríguez Marín, 2017)⁴. Por ello la utilidad de las plataformas radica en servir como herramienta para facilitar el intercambio de bienes inactivos o infrautilizados protagonizado por dos partes, que reciben el nombre de pares o *peers* que conforman el elemento humano del intercambio. La tarea de la plataforma es poner en contacto a una parte que posee un recurso ocioso con otra parte dispuesta a consumirlo para que este pueda ser compartido. Como consecuencia, se reinventa el proceso de crear valor que “no lo crea la corporación *per se* sino que resulta de una colaboración entre la plataforma y sus *peers*” (Mata, 2016) Holísticamente esto viene a decir que “El valor de la plataforma reside en generar interacciones entre clientes y proveedores, mantenerlas y fortalecerlas.” (Polivalencia 2017).

Los roles de cliente o consumidor y proveedor que han sido mencionados con anterioridad merecen una atención especial. Estos sujetos, que constituían una parte esencial del status quo empresarial tal y como ha operado hasta ahora, desaparecen con la economía colaborativa en favor del **prosumidor**. En el contexto de la economía compartida, las ya aclamadas tecnologías digitales han dado un vuelco a la relación consumidor-productor

⁴ La sentencia numero 20/2017 de 2 de febrero de 2017 del Juzgado de lo Mercantil n 2 destaca que “Blablacar ha generado una plataforma no para organizar el transporte, sino para poner en contacto a particulares que quieren realizar un viaje juntos y compartir gastos del trayecto” esta afirmación refleja de manera clara la idea principal de la afirmación.

(Lan et al, 2017). Esto se debe al empoderamiento que las tecnologías han otorgado a los consumidores para crear, colaborar, producir e incluso participar en la comercialización de bienes y servicios (Rayna, Striukova 2015) A día de hoy muchos productos y servicios son co-producidos por consumidores y productores, difuminando la línea divisoria entre consumidores y empresas, consumidores y pares y entre consumidores y trabajadores como productores individuales (Ritzer, 2014). De una manera más práctica, la realidad refleja que los sujetos que participan en los intercambios lo hacen ocupando ambos lados de la balanza, unas veces adoptando el papel de proveedor y otras de consumidor. Como resultado de la fusión entre los términos “proveedor” y “consumidor” nace este concepto, que no pierde perspectiva alguna de cómo se realizan las transacciones actualmente.

Ilustración 1. Rol del Consumidor, Consumo No Colaborativo vs Colaborativo



Fuente: (Rodríguez, Svensson, Perez, 2016)

Otro axioma que vencen las plataformas, y que contribuye a entender este concepto es la forma de competir. Las creadoras de las plataformas trabajan en base a softwares, redes sociales y telecomunicaciones, activos todos ellos intangibles. Por ello, su estrategia se basa en construir una red centrada en fomentar los “**efectos de red**”, aquellos que consiguen que “el valor de un producto o servicio para un usuario dependan no solo del producto en sí mismo sino del número de usuarios que utilicen dicho producto o servicio” (Arroyo y Lopez, 2005) que permiten adquirir ingresos de distintas fuentes. Con el fin de “tejer una red potente” la atención se centra en una correcta administración de las redes de pares, su enriquecimiento y fortalecimiento. Se produce un abandono total del rol tradicional de las empresas, que hasta ahora focalizaban sus esfuerzos en agregar soluciones a los productos (ámbito en el que las plataformas de economía colaborativa no

entran ya que es uno de los pares el que posee el bien intercambiado), manejar una relación jerárquica con los proveedores (en la economía colaborativa se liberaliza todo tipo de relación y no se puede hablar propiamente de proveedores) y construir una relación cercana con el cliente.

La literatura actual asemeja, la revolución del compartir impulsada por la tecnología, a una etapa de disrupción (Borrel, 2016) Y añade que la tecnología ha puesto el toque disruptivo al aliño de un compartir o trueque tan extendido. Estos alegatos se hacen sin una presentación formal del término innovación disruptiva, necesidad que este trabajo pretende cubrir. La innovación disruptiva, lejos de mejorar simplemente el funcionamiento de un producto⁵, interrumpe o redefine la trayectoria del funcionamiento de un producto o servicio y se materializa a través del desplazamiento de empresas incumbentes o la creación de mercados nuevos. (Christensen 1997) Una innovación disruptiva supone un avance que no se espera el consumidor y al que no se puede adaptar una empresa dominante (Sieber, Valor 2007). La plataforma Netflix y la creación del mercado de la televisión a la carta configura un ejemplo muy representativo.

3.2 Factores que contribuyeron al devenir de la economía colaborativa.

Procede ahora estudiar los detonantes que han instigado la vuelta a la colaboración. Stiglitz (2012), durante la primera década del siglo actual identificó con gran precisión tres factores que se hacían eco a nivel mundial y a través de los cuales, la incertidumbre se adueñó de una población convulsa. Stiglitz señaló “los mercados no estaban funcionando como se suponía que tenían que hacerlo, ya que a todas luces no eran ni eficientes ni estables, el sistema político no había corregido los fallos del mercado, y por último, los sistemas económico y político son fundamentalmente injustos”. De este preciso testimonio extraemos los siguientes factores

Factores Económicos: Como es bien sabido, 2008 trajo consigo una dramática crisis económica, cuyas consecuencias fueron sufridas por todos, desde Este a Occidente. Muchos países y sus respectivas economías se vieron gravemente mermados, llegando a situarse al borde de la quiebra y con unos registros de desempleo muy preocupantes. Es por eso que para The Economist (2013) no es

⁵ Característica principal de una innovación de apoyo o “sustaining innovation” en inglés.

una coincidencia que muchas plataformas *peer to peer* se fundaran entre 2008 y 2010, época en la que el compartir fue concebido como un antídoto contra el materialismo y el consumo excesivo. Este declive económico ha tenido un impacto muy significativo en las prácticas de consumo (Rodríguez, Alonso, Rojo, 2013) que se ha traducido en un cambio de valores y actitudes en (Faganel, 2011). Esta nueva conciencia unido a la reducción en la renta disponible ha abocado a la sociedad a buscar soluciones alternativas que ofrezcan cubrir las necesidades a las cuales un sistema de bienestar dañado no llega (BBVA 2016)

Factores Socioculturales: Con la llegada de la generación *Millennial* nace una cultura de comunidad basada en el compartir que prioriza las experiencias frente a la posesión, Estas experiencias profundizan el compartir en la sociedad hasta tal punto que se vuelve algo “tan natural como la bi-direccionalidad de una llamada o una reunión en un foro social” (Botsman y Rogers 2010) Esta filosofía inspira movimientos sociales de cooperación y colaboración donde se relanza el interés y la curiosidad por estilos de vida diferentes que satisfagan las necesidades sociales (Alonso, 2017)

Factores Tecnológicos: La aportación principal del desarrollo de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha sido su empuje para activar la participación ciudadana (Magallón, 2017) La aparición de sistemas como el *e-commerce* han facilitado el intercambio de bienes y servicios a través de transacciones que hasta ahora se escapaban de las posibilidades de la sociedad (Galbreth, Ghosh y Shor 2012). Dos de las mayores expresiones del avance tecnológico lo configuran la irrupción de los pagos digitales o pagos Peer to Peer (Navio, Santaella 2016) y la proliferación de funcionalidades como la geolocalización (Graffi, Kovacevic, Wulffert, Steinmetz)

Factores Medioambientales: A comienzos del siglo, la ciudadanía mundial empezó a mostrar una mayor preocupación por el alto grado de contaminación y los niveles de sobreexplotación de distintos bienes (Havas Group, 2014). En este sentido, Cohen, Brown y Vergragt (2013) recalcan que “el aspecto ecológico es parte inherente a la economía compartida” además de afirmar que una amplia mayoría de las empresas que forman parte de ella priorizan “reducir su huella

ambiental”. Este sentimiento es compartido también por los usuarios que reconocen hacer uso de plataformas de economía colaborativa debido a su capacidad para ofrecer una vía de protección del medioambiente (Lamberton, Rose 2012)

3.3 Relevancia actual del fenómeno y pronóstico de futuro.

Este fenómeno no entiende de fronteras y ya desde su inicio podemos hablar de una tendencia global que “ha venido para quedarse” (Miller, 2016)⁶. En 2016 un estudio llevado a cabo a nivel europeo por Statista⁷ concluyó que el porcentaje de ciudadanos que no conocía las plataformas de economía colaborativa se reducía a menos de la mitad (46%), y hasta un 32%⁸ de la población comunitaria afirmó haber ofertado servicios en plataformas de comercio colaborativo⁹. Otro estudio elaborado por PwC (2015) evidencia como en tan solo un año, de 2015 a 2016 el número de población europea que reconocía conocer alguna plataforma de economía colaborativa experimentó un incremento del 21%. En referencia al valor total de las transacciones realizadas por estas plataformas en Europa, el estudio afirmó, que en tan solo dos años, de 2013 a 2015, estas han aumentado, de 12 a 28 millones de euros (Beltrán i Cangròs 2016). En Asia los datos también son escalofriantes, los ingresos de estas plataformas en China han pasado de 0,3 millones de Yuan en 2012 a la friolera de 7,5 trillones en 2018 (idem). El mismo informe de PwC pone la mira también en Estados Unidos y concluye que el crecimiento va a ser más que exponencial, y vaticina que su valor crecerá de 15 billones en 2013 a 335 billones en 2025, llegando a igualar al sector *retail*.

Si se hace un seguimiento en España, de acuerdo con un estudio elaborado por EY (2017), el 55% de los encuestados reconoce haber participado en alguna plataforma colaborativa.

⁶ “La economía colaborativa ha venido para quedarse y eso es una buena noticia” forma parte de los 10 principios con mayor relevancia de la economía colaborativa según la autora. Concretamente el cuarto.

⁷ <https://es.statista.com/estadisticas/581567/comercio-colaborativo-nivel-de-conocimiento-y-uso-en-ue28/>

⁸ <https://es.statista.com/temas/4161/las-plataformas-de-economia-colaborativa/>
<https://es.statista.com/estadisticas/581774/comercio-colaborativo-servicios-ofrecidos-por-los-europeos-por-frecuencia/>

⁹ Como curiosidad destacar que una encuesta elaborada por la Comisión Europea a través de Flash Eurobarometer llegó al mismo resultado que establecía que un 54% de los europeos conocían este fenómeno.

El “plato fuerte” se traduce en el PIB, ya que como se adelanta, la economía colaborativa podría duplicar en 2025 el porcentaje en el que contribuye al PIB español, pasando de un 1,4% actual a un 3% aproximadamente (Paniagua 2017)

Lejos de concebirse como una moda pasajera, la economía colaborativa se presenta como una solución de futuro y es que como afirma Cañigüeral¹⁰ (2011) “El Consumo Colaborativo no es una tendencia minoritaria ni tampoco una breve reacción para combatir la recesión. Es una ola socioeconómica que transformará la manera en cómo las compañías piensan sobre la creación de valor y también la manera en que la gente satisface sus necesidades”.

Aunque en el momento actual se reconoce a los sectores del alojamiento y del transporte como los dos sectores estrella de la economía colaborativa (Rodríguez-Antón, Rubio-Andrada, Celemín 2016), razón por la cual las plataformas seleccionadas para estudiar son Uber y Airbnb, esta forma de combatir el hiperconsumismo se está extendiendo hacia nuevos campos para seguir creciendo.

4. *Justificación*

Este modelo inspirado en el enfrentamiento entre el consumo y la propiedad ha instigado la producción de una cantidad ingente de literatura. Acompañada del término revolución, muchos autores ensalzan este nuevo “movimiento” que ha traído el eclipse del capitalismo (Rifkin, 2011) mientras que otros lo tildan de inseguro y de desempoderar a empleados y trabajadores. (Del Castillo, 2017)

Una mayoría abrumadora de la literatura se dirige a identificar y a analizar las causas que han catapultado a la economía colaborativa al éxito, destacándolas como cualidades o aspectos positivos. Así, la calidad de los servicios prestados aporta valor añadido al cliente y conduce a una mayor satisfacción, intensificando la intención de recompra (Cronin, Bray y Hult). Esto manifiesta a largo plazo un incremento tanto de rentabilidad como de ventas (Zeithaml). Otras ventajas competitivas que ofrece la economía colaborativa son la confianza y cercanía de las relaciones que se generan (Kang, Na, 2018), la influencia de las nuevas tecnologías, que han desarrollado unos marketplaces que multiplican exponencialmente la oferta en sectores en los que hasta ahora la oferta

era limitada y que se veían infrautilizados (Belk 2014), la facilidad y comodidad (The Economist, 2013) que comporta el uso de estas plataformas y por supuesto el acceso a precios más atractivos que configuran una propuesta de valor que seduce a los usuarios (Oskam y Bowjsik, 2016). Finalmente, otro factor que contribuye al éxito es la democratización de las operaciones y primacía del individuo frente al beneficio de las grandes corporaciones (Heinrichs, 2013)

La literatura también deja espacio para la crítica y el lado más oscuro de la economía colaborativa (Malhotra, Van Alstyne 2018). El espíritu colaborativo, social y de cooperación, encomiado por usuarios y expertos es cuestionado de manera firme por estudiosos (Schor, Atwood-Charles 2016) y asociaciones y agrupaciones de consumidores (OCU 2016). Aquellos con una opinión disidente resaltan las consecuencias negativas y rechazan que la economía colaborativa destruya el capitalismo, argumentando que se trata de un capitalismo “disfrazado” (Del Castillo, 2016) Los detractores de este nuevo enfoque económico realizan fuertes acusaciones contra el sistema al que atribuyen una discriminación por motivos de raza (Edelman & Luca 2014). A efectos ilustrativos, este artículo menciona un estudio estadístico de Airbnb que evidenció, como de media, propietarios de raza blanca cobran un 12% más por un alquiler similar que aquellos que pertenecen a la raza negra.

Ante la ambigüedad de las posiciones y argumentos, existe una certeza absoluta. Y es que muchos de los argumentos no cuentan con un fundamento sólido y no están sustentados por datos empíricos, como atestigua un informe elaborado por la Comisión Europea (2016). Este informe concluye que la evidencia empírica disponible acerca de las plataformas de economía colaborativa es hasta la fecha muy parcial e inconclusa: en muchos casos, es imlemente anecdótica ya que a menudo los datos son presentados por los interesados en las controversias”(Traducción literal del inglés). Muchos de los argumentos que muestran las ventajas provienen de informes de Uber o Airbnb, la fiabilidad no es sólida ya que no se puede validar la metodología y transparencia de los estudios. La falta de estudios empíricos afecta también al impacto de las plataformas de economía colaborativa ya que en numerosas ocasiones estos estudios se elaboran con información incompleta y que provienen de las webs de las propias plataformas.

Como respuesta a esta debilidad, el presente trabajo trata las diferentes ventajas que han sido identificadas para afirmar si se acomodan a la realidad o si se trata simplemente de factores superficiales. Se hará hincapié en factores como la tecnología, la confianza o la percepción de valor por parte de los usuarios.

Además, la innovación aparece como piedra angular de este trabajo. Actualmente existen muchas formas de clasificar las innovaciones, se puede hacer valorando en que se materializa la innovación, estudiando el grado de transformación e incluso resolviendo de donde proviene el impulso para innovar. Este trabajo se centra en la segunda clasificación. El grado de transformación de una innovación trata las dimensiones del cambio perpetrado por un bien o servicio novedoso. Existe una triple vertiente por la cual la innovación puede ser incremental, radical y disruptiva. Este último término, innovación disruptiva, está ganando en popularidad, sin embargo, resulta complejo discernir una definición que explique el concepto en su totalidad o que abarque todas sus peculiaridades. Es por eso que este trabajo trata de alcanzar una comprensión plena del concepto a través de un estudio tanto teórico como práctico.

5. *Metodología*

El método aplicado para la realización de este trabajo ha sido el del estudio de caso. De la definición impuesta por Yin (1984) se entiende que el Estudio de Caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”.

Este método cuya consideración como una herramienta valiosa para investigar está creciendo (Gummeson 2000) ha sido escogido por los escenarios en los que reporta una mayor utilidad. Así, una extendida literatura reconoce que el estudio del caso es muy útil cuando aparecen preguntas acerca del “por que”o “como”(Yacuzzi 2005), es ideal para estudiar temas sobre los que ya existen teorías pero son inadecuadas (Chetty, 1996) o para examinar tendencias o comportamientos sobre los que el conocimiento es escaso o son nuevos (Hartley 1994). En esta tercera categoría podemos encajar tanto a la economía colaborativa ilustrada como “un fenómeno complejo y nuevo que ha transformado el mundo de los negocios” (Molhmann, Geissinger, 2018). Además, Merriam (1988) aconseja hacer uso del estudio de casos cuando el foco de la investigación lo constituya

un sistema, una persona o grupo social, un proceso o una institución) De acuerdo con (Christensen, Raynor y McDonald, 2015) se pueden extraer cuatro puntos importantes del estudio de plataformas concretas, siendo el primero de ellos que “*Disruption is a Process*” (La Disrupción es un proceso) Los autores explican que el término disruptivo induce a error cuando se refiere a un producto o servicio en un punto fijo, lo correcto es hacer uso de el para referirse a la evolución de este producto o servicio en el tiempo, lo que comúnmente se conoce como proceso.

Las posibilidades y oportunidades que reporta el método del caso son muchas, esta metodología permite, describir un fenómeno o realidad (Sarabia 1999) generar teorías propias (Glaser & Strauss, 1967) o verificar las ya existentes (Eisendhart 1989). Y este es el propósito que sigue este trabajo, en un primer momento se estudiarán los atributos y aspectos clave de las plataformas colaborativas para finalmente comprobar si estas capacidades dan lugar a una innovación disruptiva.

La elección de dos plataformas o casos (Uber y Airbnb) no es un hecho intrascendente y aleatorio, como argumenta Eisendhardt (1989) los casos múltiples “son una herramienta poderosa para crear teoría porque permiten la replicación y la extensión entre casos individuales” por replicación se entiende que un caso individual puede servir para corroborar una proposición específica y la extensión supone hacer uso de varios casos para desarrollar una teoría mas elaborada y fiable (Martinez Carazo). Este argumento lo cierra la propia Eisendhardt (1989) con sus palabras “un solo caso puede indicar una categoría o propiedad conceptual y, unos cuantos casos más, pueden confirmar esta indicación”

Además el estudio del caso es seleccionado siguiendo la inspiración del propio Christensen. El profesor estadounidense afirma que la mejor manera de mejorar y consolidar teorías es a través del estudio de sus anomalías, lo que ejemplifica a través de la aviación y como mejoró tras el estudio de los accidentes iniciales. Acentuar la duda acerca de lo disruptiva que es una plataforma en particular servirá para acotar y conceptualizar mejor lo que se entiende por innovación disruptiva.

Dentro del método del caso, “la **revisión y análisis de la literatura** relacionada con el fenómeno a estudiar” (Monge 2017) cobra una gran importancia. Esta indicación ha sido seguida escrupulosamente al realizar el trabajo, así como la recomendación de Yin (1994)

que señalaba la necesidad de utilizar varias fuentes de evidencia para alcanzar una mayor validez. Para la consecución de los objetivos de este trabajo se han utilizado bases de datos de literatura científico-académica (principalmente Google Scholar, Dialnet Plus, EBSCO), blogs (Consumo Colaborativo) y revistas especializadas (Harvard Business Review (de ahora en adelante HBR), The Economist, Times), bibliotecas online (Wiley, ResearchGate) informes de organizaciones y asociaciones (OCU, PoliValencia) y estudios elaborados por consultoras de prestigio (PwC, EY)

6. Estructura del trabajo

La ejecución de este trabajo responde a la siguiente disposición:

El segundo capítulo, (Marco Conceptual: La Economía Colaborativa) efectúa un repaso al “estado del arte” acerca de la economía colaborativa, raíz de numerosas plataformas. Delimitando este concepto con respecto a términos análogos se busca evitar la controversia que puede derivar de la confusión de los mismos. Una revisión de su origen y presente desemboca en una exploración sobre su futuro. Finalmente se contemplan las singularidades y particularidades de Airbnb Y Uber.

El capítulo tercero, (Marco Conceptual: La Innovación Disruptiva) Precisa la definición de “innovación disruptiva” y puntualiza que para obtener esta distinción las innovaciones han de atesorar diferentes requisitos. Además introduce el Dilema del Innovador, enredo al que todas las empresas han de dar respuesta.

El cuarto capítulo, (Adaptación Práctica de Uber y Airbnb a los modelos de Christensen y Barton) Pone de relieve todo lo estudiado y desde un enfoque más empírico hace uso de las teorías de ambos autores para determinar el calado de Uber y Airbnb dentro de la categoría de innovación disruptiva.

El capítulo final (Conclusiones y Recomendaciones) mide el grado con el que se han cumplido los objetivos. Asimismo, se ponen de manifiesto una serie de recomendaciones orientadas hacia gobiernos, empresas incumbentes, empresas cuyas innovaciones son disruptivas y al público en general que pretenden asegurar unas condiciones imparciales y equitativas para las empresas, un futuro firme para todos y el avance de la sociedad.

2. MARCO CONCEPTUAL: LA ECONOMÍA COLABORATIVA

La economía colaborativa como modelo que se aleja de la lógica mercantil pura (Alonso, 2017) se constituye como un proceso de “modernización” de la economía (Medrano, Aza), ofreciendo nuevas y atractivas oportunidades (Cañigüeral, Buenadicha, de León) para consumidores y emprendedores. Sin embargo, como bien dice la expresión, *no es oro todo lo que reluce*, ya que no se puede ignorar la complejidad que reside en el concepto (Garijo, 2017). Este hecho requiere de un estudio en profundidad. El recorrido histórico desde (1) el origen de la economía colaborativa, al que prosigue (2) un estudio de las características principales y pilares que sostienen y diferencian a la economía colaborativa en el presente hasta el (3) análisis de las ventajas y desventajas que pugnan por garantizar el futuro de la economía colaborativa operará como hilo conductual para familiarizar al lector con el concepto. Finalmente (4) se hará alusión a Uber y Airbnb, las dos plataformas colaborativas con mayor repercusión a nivel global (Geissinger, et al 2018) para esbozar sus dotes y las cualidades en las que reside su éxito.

1. Origen de la Economía Colaborativa y Renovación de valores frente al capitalismo.

La economía colaborativa constituye una revolución en el modelo de consumo (Rubio, 2016) El consumo se presenta de esta manera como uno de los hechos más ligados a este nuevo sistema económico, como consecuencia, es conveniente estudiar las tendencias y el camino que ha seguido este fundamento de la economía colaborativa.

Lipovetsky (2006) realizó una tarea encomiable al describir la evolución de la sociedad, deslindándola en tres fases.

Primera fase: tuvo lugar entre 1880 y la Segunda Guerra Mundial y da pie al inicio de la sociedad de consumo. Con el florecimiento de las máquinas de fabricación y el transporte se estimula el comercio y se propaga la producción a gran escala. En esta etapa comienzan a aparecer las primeras marcas prestigiosas entre las que sobresale la americana Ford.

Segunda fase: desde el final de la IIGM hasta 1970. Con el auge de la capacidad productiva la sociedad se transforma de manera que surge el consumo de masas. El acceso a un mayor número de bienes (vehículos, electrodomésticos) lleva aparejado un aumento en la calidad de vida. La cantidad de bienes adquiridos en perjuicio de la calidad y la seducción de las modas se acreditan como los nuevos motores del consumo.

Tercera fase: Acotada entre finales de los 70 y principios de los 90 esta fase se caracteriza por el hiperconsumismo. La sociedad es seducida por el placer y la satisfacción, el deseo emocional y corporal invade las tendencias del consumo que ya no compra en función de la marca sino de la experiencia que ofrecen los productos y servicios. La transición de la segunda a la tercera fase viene marcada por el paso un consumo colectivo familiar a la hiper-individualización del consumo. El propio Lipovetsky refleja que frente un equipamiento colectivo propio de los 70 (un televisor o teléfono por familia) con el hiperconsumismo se pasa a equipamiento por persona (un vehículo para cada miembro de ella) (Zabaleta, 2019).

En la década de los 90 se pudieron apreciar los primeros “epicentros de participación y colaboración de los usuarios” que se vieron impulsados por el boom de las tecnologías (Varma et al) El avance tecnológico facilitó el paso del hiperconsumismo a la economía colaborativa donde los consumidores, que reinventan lo que se consume y la manera en la que se consume , abandonaron su puesto como meros factores externos en el proceso de interacción comercial para convertirse en actores cruciales de los procesos de organización y producción de los bienes (Troisi et al 2016,)

En síntesis, la economía del siglo 20 que inculcaba una predilección hacia lo efímero, la masificación, la competencia y el hiperindividualismo precede a una economía impregnada de valores y atributos como confianza, sostenibilidad, acceso compartido y que mira por el bien común.

Según la CNMC (2018), la economía colaborativa se consolida desde 2010 como una de las tendencias de mayor importancia en el Siglo XXI a la que se le atribuye un impacto muy significativo sobre China y Estados Unidos desde el inicio del milenio y en Europa tras la crisis económica. Tamayo (2016) identifica que “el grueso de usuarios de este tipo

de plataformas y generalizando, es de 25 a 35 años” aunque admite que plataformas mas consolidadas como Airbnb están “creciendo en franjas de edad superiores” (BBVA, 2019

Tabla 1. Comparativa de valores y principios entre hiperconsumo y economía colaborativa

Hiperconsumo	Economía Colaborativa
Yo	Nosotros
Propiedad	Acceso
Centralización	Distribución
Competición	Colaboración
Búsqueda del monopolio	Fomenta la participación
Crédito	Reputación
Dinero	Valor
Compañía	Personas
Status Quo	Innovación, Experimentación, Evolución
Consumidor	Productor
Coche personal	Zipcar, Car2Go
Autobús y tren	BlaBlaCar

Fuente: Elaboración propia a partir de Chase (2015) y Cañigueral (2014)

2. Análisis del presente de la Economía Colaborativa

2.1 Diferenciación entre términos

Gorenflo (2010) se aproxima al debate acerca de la posibilidad de establecer con acierto una definición de economía colaborativa de una manera irónica. Este autor anuncia su intención de “aplaudir” a cualquier persona que contribuya a la comprensión de la

emergente economía colaborativa, ya que como asegura, nadie va a entender por completo este concepto tan amplio.

Para salvar el obstáculo de la ausencia de conceptualización, se introdujo en el marco teórico una definición que goza de cierto consenso al incluir los elementos principales que engloba la economía colaborativa. Respondiendo al llamamiento de Gorenflo y como segundo paso, procede realizar una distinción entre términos similares a economía colaborativa que son utilizados indistintamente para referirse a diferentes prácticas y modelos de negocio. Una separación y diferenciación clara ayudará a entender lo que es y lo que no es la economía colaborativa, superando el reto propuesto por el autor americano.

Según Botsman y Rogers existe una confusión entre cuatro conceptos principales que cuentan con significados diversos pero que pueden llegar a ser utilizados indistintamente. La ilustración a través de ejemplos de plataformas que se encuadran dentro de cada categoría aclara la clasificación.

- Economía colaborativa (*collaborative economy*), “sistema económico forjado a través de redes de personas conectadas entre sí” (Salmerón, 2017). Se contrapone a un sistema regido por instituciones centralizadas e intermediarios dando lugar a una transformación de los mecanismos de producción, consumo, financiación y educación. TaskRabbit, TransferWise o Kickstarter se configuran como los ejemplos más representativos.
- Consumo colaborativo (*collaborative consumption*), método por el que se imitan actividades tradicionales como el intercambio y compartir a una escala infinitas veces mayor gracias a Internet y el desarrollo tecnológico. Se trata de un modelo que reinventa que se consume y como se consume (introduciendo nuevas formas de vender, alquilar, obsequiar...). Desde un punto de vista económico, se trata de hacer líquido un beneficio latente por medio de la aplicación de redes digitales sobre recursos ociosos e infrautilizados (Alegre, 2014) Ejemplos propios de esta categoría se encuentran en Ebay, Zipcar o Wallapop.
- Economía de compartición (*sharing economy*), donde una vez se detectan bienes infrautilizados, estos se comparten con fines económicos o por puro altruismo. Este concepto engloba bienes de muy distinta naturaleza como pueden ser vehículos,

habitaciones, herramientas y hasta el tiempo. Como grandes referencias sobresalen Airbnb y BlaBlaCar.

- Economía de iguales (*Peer economy*), tomando como referencia a la confianza tiene el objetivo puesto en impulsar el mercado entre particulares que o bien comparten bienes y servicios o acuden directamente a la compraventa. Etsy se consagra como el ejemplo más característico de esta clase.

Para evitar el riesgo de caer en una disparidad excesiva y conducir al desconcierto, Sundararajan (2016) opta por subrayar lo común entre los distintos términos y abrazar las similitudes a pesar de reconocer la falta de consenso sobre una definición común (Dominguez Martinez, 2017)

Figura 1. Características de las actividades propias de la Economía Colaborativa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sundararajan (2016)

Schor, Attwood-Charles (2016) junto a varios autores zanjaron la polémica que gira en torno a la diversidad de conceptos ilustrando su origen y las similitudes que guardan entre ellas. Los autores argumentan que lo que se conoce hoy en día como “economía colaborativa” y que se asocia a la creación curiosamente de Airbnb y Uber fue popularizado en 2010 como “Consumo Colaborativo” por los propios Botsman y Rogers (2010). Este término fue utilizado para describir iniciativas que eran capaces de monetizar

la “capacidad ociosa” de diferentes bienes. A su vez, surgieron otras innovaciones como “Yerdle” o “Landhsare” que intentaban promocionar prestamos no monetizados basados en su totalidad en el intercambio eliminando el factor del coste. Siguiendo el ejemplo de “Ebay” proliferaron de manera adicional, plataformas que promocionaban el intercambio entre bienes de consumo ya utilizados a los que se le incluía una base y espíritu de comercio y enriquecimiento (Schor y Fitzmaurice 2015) Por si fuera poco emergieron también una gran variedad de propuestas con fórmulas que escapaban del lucro y se basaban en la comunidad para promover el intercambio y los comportamientos económicos cooperativos. Estas propuestas englobaban entre muchas otras ideas intercambios de alimentos o bancos de tiempo (Schor, Carfagna, Dubois Poteat 2016). El debate se cerró cuando en la literatura se empezó a divulgar la expresión “economía colaborativa”. Esta última eclipsó el uso de consumo colaborativo, y aunque a medida que crecieron nuevas industrias y se multiplicaron los conceptos, “el término economía colaborativa se institucionalizó” dejando atrás al resto (Schor, Attwood-Charles). Hoy en día, “Economía colaborativa” es la expresión más usada y extendida (Codagnone, Karatzogianni, page 40) , otras más minoritarias han encontrado su lugar en hacer referencia a un tipo de plataforma en concreto por lo que autores como Nadeem, (2015) p 13) acometen contra ellas describiéndolas como términos con “significados flotantes”.

Aprovechando lo observado dentro de la economía de compartición, donde se ha subrayado la posibilidad de que exista, o no, ánimo de lucro en los agentes que forman parte de los intercambios, se apunta que hay dos corrientes acerca de la economía colaborativa. Dentro de la corriente más restrictiva del concepto, expertos como Gorenflo (2010) cuestionan que plataformas como Uber o Airbnb se encuadren bajo el concepto de economía colaborativa ya que los usuarios de estas iniciativas ofrecen bienes y servicios con el fin de lograr un beneficio económico. Diferentes entendidos de este nuevo fenómeno reniegan la consideración de colaborativas a plataformas que ofrezcan la posibilidad de obtener lucro a sus usuarios, independientemente de que ellas como empresas mediadoras sí que lo obtengan (Navio, Santaella, 2016)

Tom Slee (2016) en su libro “*Lo tuyo es mío*” da un paso más y llega a denunciar que la propia expresión economía colaborativa no es más que una contradicción ya que colaborar viene a ser “una interacción social de carácter no comercial entre una persona y otra” y “economía sugiere transacciones mercantiles, un cambio interesado de dinero

por bienes o servicios”. Sin embargo, en este trabajo se apuesta por la corriente opuesta y por un concepto más amplio e inclusivo, abarcando bajo el paraguas de la economía colaborativa tanto a las opciones que ofrecen ánimo de lucro y las que no.

2.2 Los Tres Pilares

Para profundizar en la materia y alcanzar un conocimiento depurado de la economía colaborativa, estudiar los motivos que dan razón a su éxito conforma un requisito indispensable. Con este objetivo en mente se introducen los llamados Tres Pilares de la Economía Colaborativa. Robin Chase, una auténtica eminencia de la economía colaborativa recoge en su obra “*Peers Inc*” los tres elementos que bajo su perspectiva han originado la eclosión de las empresas de economía colaborativa, sin duda alguna contar con el parecer de la fundadora de una de las plataformas colaborativas insignia garantiza la fiabilidad y precisión del estudio.

Figura 9. Los Tres Pilares de la Economía Colaborativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Chase (2015)

Exceso de capacidad

En este caso la experimentada emprendedora hace referencia a la capacidad ociosa de los bienes y a una realidad en la que estos se encuentran infrautilizados. “Exceso de capacidad” alude a algo que ya existe, algo por el que ya se ha pagado un precio, pero que encumbra más valor. Esto implica que hay activos que no son utilizados por completo y que la gente tiene la oportunidad de compartir ese activo a cambio de un importe. Como establecen Navio y Santalla (2016) “Cualquier herramienta o actividad económica que permita la monetización de la capacidad excedentaria tiene un significado económico relevante”.

Blablacar y su historia reflejan a la perfección este primer pilar. Como relata Cedena (2016) “el escenario para el nacimiento de la compañía parece escrito por el guionista de una película” y es que en la víspera de Navidad, Mazzella (fundador de la compañía) trató sin éxito volver de París a su pequeño pueblo. Sus opciones, tren y autobús eran excesivamente caras y los destinos finales no se ajustaban a lo que el buscaba. Finalmente, su hermana tuvo que acudir a buscarle. De camino a casa, como relata el propio Mazzella para Forbes en *Como lo hice: BlaBlaCar*, se dio cuenta de que en la mayoría de los coches con los que coincidió en la carretera, solo había un ocupante (Rodríguez, O. 2018). A pesar del mal trago que había sufrido, infirió con gran tenacidad que como el, habría más gente que tendría que realizar ese o trayectos similares y que estarían dispuestos a compartir los costes del viaje.

Esto ocurrió en 2003, en 2018 Blablacar cuenta con más de 70 millones de usuarios (Chase 2015), figura superior al número de viajeros del tren Eurostar que conecta Paris y Londres, cuya inversión fue de un total de 21 billones de dólares. BlaBlaCar superó el número de viajeros del Eurostar por mucho menos de 21 billones de dólares porque puso a disposición un activo infrautilizado que todo el mundo ve e ignora cada día: los tres (o más) asientos que cada día acompañan a un conductor que viaja solo. Es el ejemplo perfecto de exceso de capacidad, invisible hasta que a partir de la observación se piensa de forma diferente, o como dirían los anglosajones supone poner en práctica el “*thinking outside of the box*”

Y es que el sector del automóvil no para de evidenciar esta realidad. Hasta que surgieron Uber, BlaBlaCar o Zipcar, las opciones versaban entre comprar o poseer un coche. En ambos casos es necesario comprar mucho más coche de lo que realmente se necesita, conduciendo a un exceso de capacidad muy significativo. La recogida de datos actuales deriva en una perplejidad mayúscula. Sin ir más lejos, en España, los vehículos permanecen estacionados de media un 97% del tiempo según constata Ecologistas en Acción (2014). En Reino Unido según la Fundación Real Automóvil Club(2012)¹¹ este dato se situó en el 96,5 % y en Estados Unidos se roza el 93% del tiempo (UCLA)¹². Los

¹¹ https://www.racfoundation.org/assets/rac_foundation/content/downloadables/spaced_out-bates_leibling-jul12.pdf

¹² <http://shoup.bol.ucla.edu/PayAsYouPark.htm>

costes asociados a poseer un vehículo propio son exageradamente elevados: el precio de adquisición, seguros, combustible, manutención y demás pueden alcanzar cifras de infarto comparados con los precios de Car2go (2019) que oscilan entre 0,19-0,31 céntimos por minuto. Esto demuestra que aprovecharse del exceso de capacidad tiene un coste menor que adquirir materias primas o productos terminados.

La solución que propone la economía colaborativa es permitir a los ciudadanos pagar solamente por la cantidad o tiempo de coche que utilizan. Numéricamente, esto pasa por en vez de poseer un 100% del coche y utilizarlo un 3% del tiempo como hacemos los españoles, alinear el uso y el coste de manera mucho más cercana.

Para concluir, se hace hincapié en que el exceso de capacidad es en sí valor latente. Realmente, el valor proviene de hacer uso del mismo.

El poder de los pares

Con anterioridad ya se producía un acercamiento al concepto de “peers”. El elemento a destacar de estos últimos es la diversidad y la especialización de cada uno de ellos. En un mundo tan globalizado como el de hoy, es innegable que no existen dos personas iguales. La gente vive en lugares diferentes, cuenta con diferentes intereses, hábitos, talentos y la lista continúa. Sin embargo, las empresas y los modelos económicos tradicionales aborrecen semejante diversidad, como refleja la industrialización que consistió en estandarizar el conjunto de procesos productivos hasta que apareció Internet y relajó los esfuerzos necesarios para buscar, organizar, conectar y hasta pagar por unidades individuales, por muy pequeñas y simples que sean.

La diversidad supone que la variedad y forma de los bienes va a ser infinita, además cada “peer” oferta por un precio distinto lo que también aumenta significativamente el rango de precios por el que se puede encontrar el precio o servicio que se busca. Las plataformas hacen uso de esa diversidad y especialización que reúne cada peer, y a través de procesos de organización las convierten en el activo más valioso de la sociedad. Con las plataformas, la diversidad engancha.

Asimismo, el hecho de que los usuarios se encuentren extendidos por todos los lugares de un país o incluso el mundo abarata para las empresas algo tan caro como puede ser una

expansión internacional. En la economía colaborativa son los *peers* los que se encargan de facilitar la expansión de la empresa, la presencia de las instituciones evade todo tipo de fronteras aupada en los *peers*.

Otro elemento que ponen en juego los *peers* tiene una conexión intrínseca con la conectividad a través de las redes sociales. Las grandes corporaciones cuentan con una fuerte aspiración a aparecer en el foro principal de interconexión social. Con el peso que han cogido las redes sociales, el prestigio, una faceta empresarial clave y cuya construcción ahora requería tiempo y esfuerzo en exceso, se construye a partir de la opinión pública. Las redes sociales también son sinónimo de popularidad y hasta de publicidad gratuita, la divulgación de comentarios positivos acerca de la empresa hará crecer su número de adeptos, aunque esta puede constituir un arma de doble filo. Las repercusiones negativas de valoraciones y experiencias pobres pueden mermar gravemente el uso de las plataformas.

Finalmente, un aspecto de los *peers* que recibe la aprobación por parte de Chase (2015) es la capacidad innovadora. Por un lado, las empresas cuentan con equipos de innovación formado por un número determinado, y de manera general, no muy numeroso de miembros y por otro, las plataformas cuentan con decenas o incluso miles de mentes innovadoras, tantas como consumidores tengan. La realidad muestra cómo fruto del intercambio o prestación de servicios a partir de plataformas los usuarios crean, experimentan e idean nuevas funcionalidades sobre este modelo. Detrás de esta influencia y empeño por parte de los propios usuarios se alcanzan niveles excepcionales de innovación.

Plataformas de participación:

Los diferentes modelos de la economía colaborativa se basan en plataformas digitales que hacen posible una conexión entre la demanda y la oferta de bienes y servicios de manera dinámica y en tiempo real.

Como ya ha sido expuesto y han reforzado otros autores, la colaboración entre personas lleva existiendo desde tiempos inmemoriales, este hecho impulsa a Higinio Maycotte, CEO de Umbel, a reconocer el poder de la tecnología, “En la economía colaborativa no

es la idea del compartir lo que es nuevo, lo que es diferente ahora es la introducción de la tecnología en el concepto” (Wharton, 2018)

Es importante tener en mente que Internet es un catalizador, una herramienta democrática y descentralizada que ha causado una revolución tecnológica-social que, como destaca Manuel Castells, profesor de Berkeley, “nos da la oportunidad de interactuar de forma libre y sin limitaciones espaciales, y de participar en el desarrollo de redes personales e institucionales por las que la vida en sociedad se ha visto reestructurada”. Además, como reconoce Schifferes (2014) con el desarrollo de las plataformas los costes de coordinación en términos de tiempo y dinero quedan drásticamente reducidos. Con el poder de un Internet libre y abierto y añadiendo una plataforma de participación se da luz a la economía colaborativa.

A lo largo del trabajo se ha incidido en el peso de los agentes que participan en el intercambio. Estos particulares o “peers” y sus intercambios forman el modelo *peer to peer*, sin embargo, para que estos se lleven a cabo es necesario que una plataforma organice, estandarice y simplifique su participación. Crear una infraestructura requiere de una gran inversión tanto monetaria, como temporal y de conocimiento. Mientras que las personas no cuentan con la capacidad para invertir millones de dólares o no poseen muchos tipos de inteligencia, son las grandes compañías con sus puntos fuertes las que pueden construir las plataformas. Esta nueva pareja de baile, que baila al ritmo de algoritmos (Fresneda 2018) fortalece el uno al otro, cada uno de ellos hace lo que el otro no puede ni alcanza y crea valor compartido a partir de valores compartidos. Tanto las corporaciones a partir de las plataformas de participación, como las personas que proveen bienes y servicios, traen a la mesa lo mejor de ambos mundos, así se comprueba a partir de la siguiente figura.

Figura 17. Aportación de los peers y de las corporaciones a la Economía Colaborativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Chase (2015)partir de Chase (2015)

Chase

Mientras que las aportaciones de los “pares” ya han sido estudiadas en la revisión del pilar anterior, las grandes corporaciones fundamentan su aportación en aspectos más económicos y empresariales. Tan solo hay que pensar en lo que se necesita para forjar una plataforma seria y sin fisuras.

Chase (2015) se sirve del ejemplo de las plataformas de *carsharing*. en la misma conferencia TedX mencionada anteriormente, admitió que la adquisición de un seguro en carretera de grupo apropiado para Zipcar supuso un esfuerzo que se prolongó durante más de un año, requiriendo de una disponibilidad y esfuerzo por parte de la aseguradora a partes iguales que nunca tendría lugar para ofertar un seguro a tan solo una persona. Un individuo tampoco puede valerse de los beneficios de la compra a granel o al por mayor o generar economías de escala, aquí entran en juego las corporaciones. Corporaciones que reúnen a una amplia variedad de personas cualificadas y capacitadas para convertir desafíos en soluciones simples y atractivas para los consumidores. Contar con diferentes mentes también supone aunar diferentes estrategias que permitan diversificar, un individuo que se inmiscuye en la aventura de crear una de estas plataformas con una idea corre el riesgo de poner todos los huevos en un mismo cesto. Asimismo, las instituciones aumentan la seguridad en el intercambio, ya que establecen y hacen cumplir con los

diferentes estándares y contratos, un ejemplo de esto se puede observar a través de las sanciones por incumplir las normas.

Los *peers* eligen participar en las plataformas porque una entidad más grande se ha gastado una gran cantidad de tiempo, dinero y recursos en convertir algo complejo y caro en algo simple y barato. Su habilidad para llevar a cabo cuantiosas inversiones en el largo plazo con la garantía y el apoyo que supone tener una marca de prestigio detrás son armas irresistibles para los *peers*.

En suma, las plataformas se conciben como “empresas que combinan lo mejor del poder de la gente con lo mejor del poder de las corporaciones” (Chase, 2015).

Relacionando este pilar con los ya analizados, Robin Chase señala tres formas diferentes a través de las cuales las plataformas dan acceso a los *peers* al exceso de capacidad. Esto evidencia como se están poniendo en circulación bienes y activos con los que de manera previa no se comerciaba.

Fragmentando: Consiste en tomar alternativas abultadas, pesadas y costosas, (Benkler, 2004), como poseer un bien o tener que alquilarlo por un periodo de 24 horas y las fragmenta en series temporales mucho menores para que la gente consuma y pague por ese bien tan solo durante el tiempo que lo necesita. Cada negocio busca la manera de fragmentar un bien que ya existe en “trocitos” que se ajusten a la manera en la que la gente realmente los consume. El ejemplo por excelencia vuelve a referirse al sector automovilístico, con Zipcar y Car2Go a la cabeza, sin embargo, existen otras propuestas como SnapGood para gadgets o Cohealo para material hospitalario.

Agregando: En esta ocasión, las plataformas agregan un exceso de capacidad que individualmente es muy pequeño como para darle importancia y lo convierten en un activo consistente y fiable, creando valor. Airbnb por ejemplo, permite alquilar una vivienda en su totalidad, o incluso una pequeña habitación dentro de la misma. Al agregar

el exceso de valor, permite que los usuarios obtengan más valor del activo usándolo de una manera más conveniente y barata que nunca. Con el tiempo han ido surgiendo nuevas iniciativas que siguen la fórmula de “como Airbnb para x” como GetMyBoat que es “como Airbnb para barcos” (Urbandaddy, 2014)

Estas dos formas están muy relacionadas y puede ser costoso distinguirlas ya que ambas parten de un aprovechamiento eficiente del exceso de capacidad.

Apertura total: invitando a entrar a la creación de nuevo valor: Se da entrada a la figura de los co-creadores, para que generen nuevas ideas, procesos, productos contenidos y servicios. Este método ha sido aplicado por iniciativas privadas como Wikipedia, que hace un llamamiento a todos los expertos en todas las materias habidas y por haber, informándoles de que han creado una plataforma en la que se va a poder juntar todo el conocimiento. Se trata de una manera fantástica de crear una enciclopedia, ya que junta 48 millones de artículos en 300 idiomas, pone en común los conocimientos de expertos repartidos por todo el mundo. Instituciones públicas como el gobierno de EEUU han optado por seguir este método en cuanto a la compartición de datos.

Data.gov es una plataforma de datos abiertos americana que contiene más de 193,000 set de datos de 14 temas diferentes (CFA Institute,) Al abrir semejante cantidad de información, estudiantes, empresas, cabezas de familia, y trabajadores pueden extraer conjuntos de información útiles para ellos. Económicamente este hecho tiene un gran impacto ya que genera muchos beneficios y permite crear nuevos empleos, según Mckinsey (2014) se aportan 300 billones de dólares a la economía americana.

A los tres pilares fundamentales señalados por Robin Chase este trabajo es partidario de añadir un cuarto al que se puede considerar el cordón umbilical de este nuevo paradigma: la confianza. De hecho, muchos autores, entre ellos Romero Muzz (2018) la consideran la moneda de la economía colaborativa.

En 2016, una encuesta del Eurobarómetro reveló que el segundo mayor obstáculo que frena el desarrollo de la economía colaborativa es la confianza y la fiabilidad¹³. Una revisión profunda de la literatura permite avanzar que los sistemas de reputación online

¹³ Siendo la primera el desconocimiento acerca de la responsabilidad de cada parte cuando surge un problema durante la provision del servicio u ofrecimiento del bien.

condicionan los ingresos en los diferentes mercados a medida que los consumidores tienen acceso a más información (Schor, Fitzmaurice 2015). La confianza es fundamental para que las iniciativas de economía colaborativa prosperen, es por eso por lo que les corresponde a las plataformas diseñar herramientas para que se genere esa confianza entre usuarios. Para incentivar la credibilidad, las plataformas de comercio online emplean sistemas de *feedback* basados en la reputación que permite a los participantes publicar información sobre intercambios y experiencias pasadas (Thierer et al, 2015). Llevando esto a la práctica los comentarios y las puntuaciones son los ejemplos mas frecuentes. Como denota Slee (2013) los usuarios de las plataformas de *car sharing* se basan en las puntuaciones para decidir que viaje seleccionar, en sectores como el alojamiento los comentarios toman más importancia. Tras observar el caso de CouchSurfing, Lauterbach (2009) destacó “Los mecanismos de reputación son esenciales para las transacciones online, donde las partes tienen una experiencia muy mínima la una con la otra”.

Otro elemento importante a la hora de generar confianza es evitar el anonimato, opciones como validar un correo electrónico o incluir una foto de perfil comienzan a ser indispensables, Brian Chesky CEO y fundador de Airbnb lo tiene claro “Cuando eliminas el anonimato recuperas lo mejor de la gente. No hay lugar para personas anónimas en el futuro de Airbnb, tampoco en la economía compartida” (Place4Change, 29014). Overgoor et al (2012) reconocen que el anonimato puede conducir a una desinformación peligrosa. La confianza va a posibilitar que tenga lugar el efecto de red, y es que con una opinión pública positiva, el número de usuarios crecerá, y con ellos los ingresos y el valor generado. García (2015) sintetiza toda esta idea “La clave de este tipo de negocios está en el boca a boca. Son experiencias de la vida real y cuidar nuestra reputación es fundamental para la adquisición de usuarios”.

Para resaltar la importancia de estos pilares se volverá a hacer uso de un ejemplo. De manera más específica, quedará constancia de la ventaja competitiva que ofrece la tecnología y se dará alguna pincelada de como la confianza es un elemento clave.

Austin, 2008. Brian Chesky, co-fundador de Airbnb acudió a esta la capital de Texas para la celebración del festival SXSW. Como no podía ser de otra manera, reservó su estancia a través de Airbnb. En este año, Airbnb todavía se encontraba en fase de lanzamiento por lo que características como la posibilidad de chatear entre huéspedes y anfitriones no existía, tampoco la verificación de perfiles y los pagos se hacían en mano. Brian al llegar a la vivienda se percató de que no llevaba dinero en efectivo, entonces se comprometió con el propietario de la casa a ir a un cajero durante la celebración del evento. Engullido por la emoción del festival, se olvidó por completo de su compromiso y volvió a la casa con las manos vacías. A la mañana siguiente, cuando le fue requerido el pago, Brian prometió sacar dinero durante el día. Sin embargo, volvió a olvidar sus palabras. Finalmente, Brian pudo hacer llegar el dinero al hombre que le ofreció la habitación.

Contrariado por su actuación y la laguna que había descubierto en su compañía, Brian observó que era vital introducir un mecanismo nuevo en lo que se refiere al pago. Así lo hizo saber a su llegada a San Francisco, donde se encuentra la sede principal de Airbnb donde declaró que la empresa debía de empezar a gestionar los pagos ella misma. De esta manera, los ingenieros y programadores de Airbnb se pusieron manos a la obra y gracias a sus conocimientos informáticos labraron un sistema de pago online. Este impulso que se alcanzó gracias a la tecnología solventó los problemas de incomodidad y torpeza que se sucedieron en este caso. Sin embargo, estos hechos son extrapolables a muchos casos más por lo que la tecnología evidencia una gran capacidad para tapar los huecos que deja la actuación humana. Además, como es previsible, la situación que vivió el anfitrión de Brian fue tensa, con la sucesión de negativas creció la desconfianza tanto en el huésped como en Airbnb, (esta desconfianza se veía reforzada por el hecho de que estaba tratando con el propio fundador de la empresa). Con la nueva infraestructura de pagos online estas preocupaciones fueron eliminadas de manera fulminante. Como consecuencia del progreso tecnológico la confianza se restaura y los anfitriones no se ven expuestos a situaciones como esta por lo que la tasa de retención de hosts se eleva exponencialmente.

3. Ventajas y Desventajas de la Economía Colaborativa

Con el foco puesto en el futuro de la economía colaborativa corresponde examinar ahora las ventajas que pueden intensificar su adopción y las desventajas que pueden provocar estragos a su madurez.

Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Economía Colaborativa
Tablaonomía Colaborativa.

✓ Ventajas	✗ Desventajas
✓ Optimización de los Recursos	✗ Falta de regulación
✓ Reducción de los costes de transacción	✗ Externalidades negativas
✓ Beneficios medioambientales	✗ Gestión de datos e información personal
✓ Acceso a una mayor oferta	

Fuente: elaboración propia.

Desde la vertiente positiva se observa cómo se produce una mayor optimización de los recursos. Como sacan a relucir (De Rivera Cassidy et al 2017) gracias a la economía colaborativa “se ponen en circulación bienes y recursos con los que previamente no se comerciaba”. Efectivamente, es tan sencillo como acudir a un garaje y observar la bici que se ha quedado pequeña o el viejo taladro y reintroducirlo en el mercado.

Mas adelante los costos transaccionales empequeñecen hasta niveles de récord, beneficiando tanto a consumidores como empresas. Desde el punto de vista empresarial, una vez que se construye la infraestructura o plataforma, el volumen de negocio crecerá mientras que los costes de servicio amainarán, esto tiene su explicación en que el coste marginal de cada nuevo usuario se acerca a cero. Esto se plasma a través de empresas con ratios de trabajadores/usuario superiores a 1/100.000 y con niveles de productividad por trabajador que superan el millón de dólares anual (Gordo y Rivera 2015). Por su parte los consumidores también se ven beneficiados, las tarifas ya no las establecen grandes corporaciones que buscan márgenes abusivos. Como consecuencia y debido a que anteriormente los costes transaccionales eran muy elevados, hoy se producen millones de transacciones que antes no ocurrían (Benkler 2004). Este hecho se traduce en un importante ahorro económico por parte de todos los jugadores.

Evidentemente, compartir recursos es una iniciativa muy positiva desde un punto de vista ecológico, especialmente en el ámbito del transporte compartido. Un estudio llevado a cabo por la ADEME, agencia francesa concluye que el impacto que tiene un trayecto en coche en el medioambiente disminuye de manera correlativa con el aumento en el número de pasajeros, este impacto se ve reducido en un 50% si concurren dos acompañantes y un 75% si el conductor acoge a cuatro pasajeros. De manera adicional, compartir bienes reduce la necesidad de producir más lo que evita producir en masa y un mayor derroche de materiales.

El éxito de esta nueva fórmula económica no reside tan solo en ofrecer un precio menor sino en ofrecer productos y servicios adicionales a los que ya acostumbraban a aparecer. Las barreras espaciales desaparecen conectando oferta y demanda de una forma hasta ahora impensable. El acceso a productos que han sido retirados del mercado a través de Wallapop o a cursos formativos gratuitos y online que ofrecen plataformas como Coursera y MiridiaX que son respaldados por universidades de primer nivel ejemplifican como se han expandido las fronteras de la oferta de productos y servicios.

Por el contrario, un hecho ciertamente preocupante que señala una faceta perjudicial de estas plataformas es la falta de regulación. Las empresas dedicadas a la economía colaborativa se encuentran en una situación catalogada como de “alegalidad”¹⁴. Desde que surgieron las primeras plataformas se inició un debate que ponía el punto de mira en la ley 3/1991 de Competencia Desleal y dejaba entrever una violación de varios de sus artículos. La crisis regulatoria afecta a varios ámbitos.

Uno de los primeros perjudicados son los consumidores. Una mayoría abrumadora de la literatura denuncia una fuerte desprotección del usuario (Potcovaru, Nica 205) Existe una laguna en lo que se refiere a la responsabilidad de las plataformas. Estas rehúyen de cualquier culpa alegando que actúan como meros intermediarios entre el usuario y el oferente del producto o servicio. Ante situaciones de abuso los usuarios desconocen a quien recurrir, lo que influye en aspectos tan importantes de los servicios como puede ser la calidad. Las plataformas pretenden que los sistemas de *feedback* y reputacionales instaurados cumplan con esta función de control, pero este argumento es utópico. Una

¹⁴ Alegal implica algo no regulado ni prohibido.

aproximación más eficaz a este problema consistiría en incluir una responsabilidad legal de las plataformas.

La falta de regulación también menoscaba la competencia. El vacío legal actual, como reprochan muchos operadores, “induce a que unos operadores actúen con unas reglas y otros sin ellas, favoreciendo a unos frente a otros”. La patronal hotelera CEHAT (2014) tilda de discriminatorio este fenómeno que puede tener consecuencias tan adversas como el surgimiento de monopolios (Frenken y Schor, 2017).

Otros ámbitos como el fiscal y el laboral también sufren el impacto de la falta de regulación. La falta de fiscalidad contribuye a la economía sumergida de los diferentes países que ven como muchas transacciones no son declaradas de manera correcta y evitan diferentes impuestos. Un ejemplo muy representativo de este hecho son los innumerables problemas que han suscitado en lo que a la aplicación del sistema tributario sobre los “pisos turísticos” se refiere (Gómez, 2018) En el plano laboral, las plataformas visten a sus empleados de “falsos autónomos” como ya han declarado los tribunales españoles y derechos tan propios de los trabajadores como la posibilidad de sindicarse son vulnerados. Como evidencia, Uber demandó a Seattle por permitir que sus conductores se sindicalicen para reclamar mejores condiciones.

Pasando de página, otro efecto negativo lo conforma el escenario en el que un tercero sufra consecuencias negativas a partir de la transacción entre las dos partes. Este problema concierne sobre todo al “alojamiento colaborativo” (Woolf 2016) donde los vecinos pueden experimentar molestias o pueden ver acrecentado un sentimiento de miedo hacia los extraños que ocupan las casas contiguas a las suyas. Cada vez son más frecuentes los movimientos vecinales en ciudades turísticas como Barcelona, Londres, Amsterdam y Nueva York que tienen como objetivo detener la popularización del llamado “home sharing”. Como respuesta, diversos ayuntamientos como el de Barcelona ya han comenzado a endurecer sus legislaciones aplicables a estas plataformas.

Otro aspecto sumamente importante es la cantidad de datos que se someten al tráfico de la red. A través de estas plataformas los usuarios comparten desde información personal hasta su geolocalización. De manera reciente han surgido muchas empresas cuya única actividad se basa en traficar con estos, vendiéndolos al mejor postor. Debería ponerse en marcha mecanismos que consigan reducir la centralización de recursos y leyes que

protejan la privacidad. Escándalos tan recientes como los de Facebook y Cambridge Analytica han hecho saltar todas las alarmas (BBC News)

4. [Las empresas: Uber y Airbnb.](#)

4.1 Uber

Parece que hoy en día las grandes historias de éxito comienzan exclusivamente con un abandono universitario o con una recuperación milagrosa tras un fracaso estrepitoso. La historia de Uber contiene ambos hechos.

En 2008 Travis Kalanick, que previamente en 1998 abandonó sus estudios en UCLA para desarrollar de manera frustrada Scour, una plataforma dedicada a la creación y el compartir de contenido multimedia, acudió junto a su compañero y amigo Garret Camp a la conferencia LeWeb en París. Esta conferencia que reúne de manera anual a emprendedores de todo el mundo encendió la mecha de lo que hoy conocemos como Uber. Curiosamente, la idea no nació de una reflexión directa sobre la conferencia, sino contingente a una situación que vivieron los protagonistas. Una vez finalizada una de las jornadas, Kalanick y su compañero, siendo objetos del duro y lluvioso invierno parisino contemplaron la imposibilidad que suponía coger un taxi. En ese instante, una bombilla se encendió. Camp y Kalanick detectaron la necesidad de un sistema que permitiese “*push a button and get a ride*” o “apretar un botón y conseguir que me lleven”. Con esta idea regresaron a San Francisco, y tras desarrollar un prototipo de app que revolucionase el transporte lanzaron en 2010 tres coches a las calles de Nueva York para probar el servicio.

Y eso mismo es en lo que consiste Uber. El usuario cuenta con una aplicación en su smartphone que le permite indicar, con el toque de un botón, la necesidad de realizar un trayecto. Desde el otro lado de la plataforma, el conductor privado, que recibe el nombre de “Socio Conductor” (Uber, 2019) responde a esta “llamada” y acude al lugar donde se encuentra el usuario. Un sofisticado sistema de registro recoge los datos de los usuarios entre los que se incluye el método de pago. Además, el sistema de geolocalización que proporciona el GPS entrelaza a conductor, usuario y destino final, lo que permite que el consumidor entre y salga del coche mientras que el cargo se aplica directamente a su tarjeta. Ni el conductor ni el usuario tienen que lidiar con el pago. El sistema de geolocalización contribuye a la prestación de un servicio rápido y eficiente. La propia

aplicación determina un punto intermedio entre vehículo y usuario en una zona donde el coche se pueda detener y desde donde comenzará el trayecto. Este punto se observa a través de un mapa que muestra la localización de ambas partes a tiempo real, de esta manera el usuario sabe dónde ir y puede conocer el tiempo de espera para que llegue el coche.

Actualmente, Uber opera en las principales ciudades y regiones de 65 países y cuenta con 3 millones de conductores al servicio de 75 millones de usuarios (Iqbal, 2019) a los que Uber pone a disposición una oferta de prestación de servicios variada. Uber cuenta con un servicio estándar (UberX), una versión para familias o grupos numerosos de hasta 6 personas (UberXL) y versiones más premium con vehículos de alta gama (UberBlack) y de lujo (UberLux). Evidentemente las tarifas de cada servicio se encuadran dentro de un rango ascendente siendo la última opción la mas cara. El precio, o la tarifa, es otro aspecto distintivo del servicio que presta Uber. Desde la aplicación móvil o incluso desde el ordenador, gracias a la sofisticación de Uber se puede obtener una estimación real y muy aproximada del coste de la “carrera”, en ocasiones este valor ni siquiera se define entre dos parámetros, sino que aparece de manera exacta y concreta. Consultar de antemano el precio que tiene el trayecto con tan solo introducir los puntos de origen y destino evita malentendidos y preocupaciones, garantizando la fiabilidad del conductor y del sistema.

Otro valor muy importante de Uber lo constituye la comunicación, al registrarse, el usuario facilita sus datos de contacto como el teléfono móvil. Cuando el vehículo alcanza el punto de recogida le llega un mensaje al usuario avisándole de que el coche ya esta esperando su recepción. A través de un servicio de mensajería instantánea como el chat de la propia aplicación se pueden arreglar confusiones como la imposibilidad de reconocer al Uber, e incluso existe la posibilidad de que se produzca una llamada telefónica entre ambos para solventar malentendidos o complicaciones. La experiencia personal puede servir como reflejo de esta situación. En mi caso, al llegar al aeropuerto de Sídney y acudir al punto de recogida señalado por la aplicación me encontré con una marabunta de coches en un parking enorme y ante la imposibilidad de localizar al Uber, llamé al conductor a través de la aplicación y solventamos la situación rápidamente.

Finalmente, Uber se apoya en un sistema de valoraciones o *ratings* para garantizar tanto la seguridad, fiabilidad y calidad del servicio como el comportamiento cívico y el uso apropiado por parte de los usuarios. Una vez finalizado el trayecto tanto el usuario como el conductor valoran a la contraparte a través de un sistema de puntuación que versa entre el 0 y el 5 (de menor a mayor grado de satisfacción) y un espacio para realizar comentarios y observaciones. Cada usuario y conductor llevan, en la aplicación, de manera contigua a su nombre la puntuación media que les ha sido otorgada al sumar todas sus puntuaciones. Esta nota media tiene una relevancia mayúscula ya que puede acarrear la desactivación de la cuenta. A modo de ejemplo Ridester (2018) revela que según la política de desactivación de conductores de Uber un conductor de UberX con una media por debajo de 4.6 corre el riesgo de ser desactivado, para el caso de UberBlack el límite lo marcaría un 4.8. Por su parte, fuentes oficiales de Uber despejan todo tipo de dudas, en la sección de preguntas frecuentes de su página web oficial (Uber: Preguntas Frecuentes 2019) aclaran que “la nota no puede ser inferior a un 4.7”

Como conclusión y debido a que la totalidad de las funcionalidades que ofrece Uber utilizan como canal la aplicación, Uber proclama su espíritu y constitución “como una empresa de Tecnología” (Uber Chile 2015) y niega ser una empresa de transporte. La misión de Uber es, en esencia “hacer frente al desafío de la movilidad en las grandes ciudades” (idem) a partir de una plataforma tecnológica que consigue conectar usuarios que desean viajar seguros con conductores íntegros y seguros.

4.2 Airbnb

Airbnb se autodefine como una plataforma que existe “para crear un mundo donde cualquier persona pueda pertenecer a cualquier lugar, brindando viajes saludables que sean locales, auténticos, diversos, inclusivos y sostenibles” (Airbnb Press Room 2019) Y es que Airbnb empodera económicamente a miles de personas en todo el mundo para desbloquear y monetizar sus espacios, pasiones y talentos. En definitiva, Airbnb es una plataforma online a través de la cual la gente alquila sus espacios disponibles a turistas en forma de alojamiento. Estos espacios varían de manera notable, yendo desde un salón a una isla entera pero de forma general se trata de una habitación o un apartamento entero.

Airbnb y su historia se definen como “el negocio multimillonario que nació para pagar la renta” (Entrepreneur, 2016) Y es que en el año 2008 Brian Chesky y Joe Gebbia, dos

jóvenes estudiantes de diseño se vieron envueltos en una situación tortuosa, hacer frente al alquiler sin apenas recursos. Casualidades de la vida, ese mes tuvo lugar en San Francisco, su ciudad de residencia, una prestigiosa feria de diseño que contó con una afluencia masiva de asistentes. Esto causó la saturación de los hoteles de la ciudad que ya no disponían de mas habitaciones para dar cabida a la totalidad de los participantes. Este hecho inspiró a Brian y Joe para crear una página web donde ofertar unas camas hinchables que compraron (Alvarez 2016) y así ocupar el sitio que les sobraba en el apartamento (esto quizá suene familiar y recuerde al primer pilar que se ha estudiado...)

Esta iniciativa fue bautizada como “Air bed and breakfast”, tan simple y literal como “Cama de aire y desayuno”. La idea atrajo y convenció a Nathan Blecharyzk que se sumaría al proyecto para colaborar en el desarrollo del portal web y dar pie, de manera mas formal, a una empresa. La fundación de la compañía llego en agosto del mismo año y se dirigía principalmente a ofrecer alojamiento durante convenciones. Un año mas tarde tendría lugar el cambio de nombre definitivo a “Airbnb” y el acceso a las primeras fuentes de financiación. Como anécdota, una de las fuentes iniciales a las que recurrieron para obtener capital fue una idea propia, comercializar una edición de cereales especiales con la cara de Obama, los “Obama O’S” (Wang, 2014). A partir de entonces las rondas de financiación se han ido sucediendo hasta alcanzar 1.000 millones de dólares únicamente en una ronda en 2017 (Prieto, 2017)

El crecimiento experimentado por las pernoctaciones que tienen lugar vía Airbnb ha sido exponencial y los últimos años han llevado al asombro a sus propios fundadores, Chesky reconoce que “pasó un año hasta que Airbnb alcanzó su primer millón de huéspedes”, sin embargo, desde 2014 se producen un millón de pernoctaciones al mes (Friedman 2014) A día de hoy las cifras impresionan aún más. A través de su “Centro de Prensa”, Airbnb (2019) presume de los mas de 2 millones de huéspedes por noche que confían en Airbnb, recalca su presencia en mas de 1000 ciudades y recoge el dato histórico de 500 millones de huéspedes que han encontrado alojamiento gracias a Airbnb a lo largo de su existencia. Como dato anecdótico la misma fuente asegura que Airbnb “anuncia mas de 4000 castillos y 2400 casas en árboles”

3.MARCO CONCEPTUAL: LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

1. Justificación

Actualmente, Internet, una infinidad de publicaciones académicas, y diferentes artículos divulgativos se encuentran inundados de literatura que relaciona la economía colaborativa con tendencias disruptivas. Zimmerman se refiere a la economía colaborativa como la totalidad de modelos de negocio disruptivos que ponen bienes y servicios a disposición de los demás. (Arrieta, 2015), Linares (2016) no duda en afirmar que “economía colaborativa es un nuevo modelo de negocio innovador muy disruptivo”. El “modelo de negocio” hace una clara alusión al entramado de plataformas colaborativas que han ido surgiendo con el nacimiento de esta oleada socioeconómica. Mientras queda claro que todas ellas son innovadoras ya que instauran la novedad de contratar servicios o intercambiar bienes a través de aplicaciones telefónicas que abren al mercado, existe un debate latente entre la sociedad que discute la validez de catalogar todas y cada una de las plataformas como disruptivas por el mero hecho de que el fenómeno en general reciba esta consideración. Establecer esta regla como parece que están haciendo ciertos expertos puede constituir una falacia y conllevar un uso imprudente y desmesurado del término “disruptivo”.

Ante un escenario tan alarmante interesa realizar un estudio de lo que verdadera y científicamente es una innovación disruptiva. Para cumplir con este propósito se utiliza la siguiente estructura. En primer lugar, se introduce la noción de innovación, clarificando y demarcando las diversas formas que puede adoptar, seguidamente se detalla y matiza la expresión “innovación disruptiva” para finalmente realizar una adaptación práctica del marco teórico a través de los casos de Uber y Airbnb.

2. Introducción a la Innovación.

2018 ha resultado ser otro año fatídico para las empresas españolas. El año pasado se batió el récord histórico de número de sociedades que cesaron su actividad. Este dato recogido por el Colegio de Registradores plasma una característica muy preocupante del tejido empresarial en España. Otro hecho revelador es que la proporción entre la cantidad de sociedades que se extinguen y el número de sociedades que se constituyen se mantiene en un 30% cuando antes de la crisis no alcanzaba ni el 10%. Estas afirmaciones, están muy relacionadas con las palabras de Carlos Torres “Debemos innovar para sobrevivir” o Philip Kotler “Si no innovas, estas muerto”. Queda certificado como en estas

circunstancias las empresas han de incluir la innovación como parte fundamental de sus estrategias competitiva. Innovar no solo conlleva mejorar márgenes, sino que genera una ventaja competitiva que permite mantener a futuro un modelo de negocio (Sales, García).

Una aproximación al concepto de innovación y su tipología constituye el primer paso para realizar el propósito de este apartado.

La innovación aparece definida en la RAE como “la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado”, una definición más técnica proporcionada por Frascati lleva a considerar la innovación como “la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”. Un hecho que hay que recalcar es la importancia de la repercusión inmediata en el mercado. La comercialización del bien desarrollado lo diferencia de otros conceptos como puede ser el I+D, por lo que la utilidad comercial que crea riqueza y no solo conocimiento es un aspecto vital de este fenómeno. La innovación también se aleja de la invención. La innovación envuelve una definición y gestión de proyectos, investigación de mercados, gestión financiera etc. Es en consecuencia, una realidad que llega al mercado de manera práctica, a diferencia de la invención que es mucho más limitada

3. Tipología de la Innovación

Tabla 10. Clasificación de los distintos tipos de innovación

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN	
Según el grado de Innovación	<ul style="list-style-type: none">➤ Innovación Incremental➤ Innovación Radical➤ Innovación Disruptiva
Según la naturaleza de la Innovación	<ul style="list-style-type: none">➤ Innovación Tecnológica➤ Innovación Comercial➤ Innovación Organizativa

Según la aplicación de la Innovación

- Innovación de Producto o Servicio
- Innovación de Proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de la Innovación (CEEI)¹⁵

Esta obra se centra en la primera clasificación. Para entender correctamente la innovación disruptiva es necesario analizar las figuras que le preceden bajo esta clasificación.

Por un lado, la Innovación Incremental se basa en pequeños cambios orientados a dilatar la funcionalidad y prestación de los bienes y servicios. La utilidad del producto no se ve modificada de forma sustancial. Las características que integran esta innovación son las siguientes: la demanda del mercado es conocida y predecible, tanto el reconocimiento como la aceptación por parte del mercado son rápidos, se produce un encaje entre el producto novedoso y la actual segmentación del mercado y finalmente, el producto se adapta a las ventajas que ofrece el mercado y a la política de distribución.

La innovación radical va un paso más allá. Esta innovación rompe con lo establecido de manera previa por las empresas. En vez de optar por una evolución lógica y natural de los productos o bienes que ya se producían, la innovación da lugar a productos, diseños, procesos y formas de organizarse totalmente novedosas. En este caso las peculiaridades que se pueden observar son las siguientes: la demanda es sustancial pero poco predecible, la posibilidad de reaccionar rápidamente por parte de los competidores es ínfima, ganan peso las políticas de marketing que buscan atraer y educar al consumidor. Asimismo, la demanda puede desviarse de los segmentos de mercado ya conocidos, complicando el control de los diversos enfoques de la compañía.

4. La Innovación Disruptiva.

El mayor grado de transformación que pueden experimentar tanto los productos como la estrategia de la empresa recibe el nombre de innovación disruptiva. Este término describe un proceso por el cual, a partir de productos rudimentarios y simples, una empresa situada

15

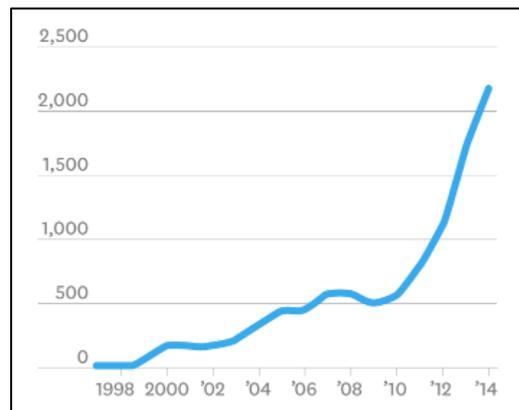
https://sifohistorico.comillas.edu/pluginfile.php/2053405/mod_resource/content/1/MANUAL_INNOVACION.pdf

en el extremo inferior del mercado es capaz de ir ascendiendo hasta acabar desplazando a los actores más asentados de una industria (Christensen, Baumann y Rugles, 2006).

La promulgación de este término ha marcado un antes y un después en el panorama empresarial. Desde que fue expuesto, su uso ha ido creciendo de manera exponencial hasta convertirse en la palabra de moda (Sobol) Tanto es así que su autor, se ha visto obligado a afirmar que la teoría de la disrupción puede convertirse en víctima de su propio éxito (Christensen, Raynor, McDonald, 2015) El primero de los autores denuncia que este término se utiliza para justificar lo que cualquier persona- un emprendedor o estudiante universitario quiere hacer, y esto es un error (Christensen, 2014). Una innovación disruptiva cuenta con peculiaridades muy señaladas, una incomprensión de sus conceptos y principios puede acarrear un uso incorrecto del término como se advirtió en la introducción.

Ilustración 2. Evolución de la aparición del término innovación disruptiva en artículos académicos.

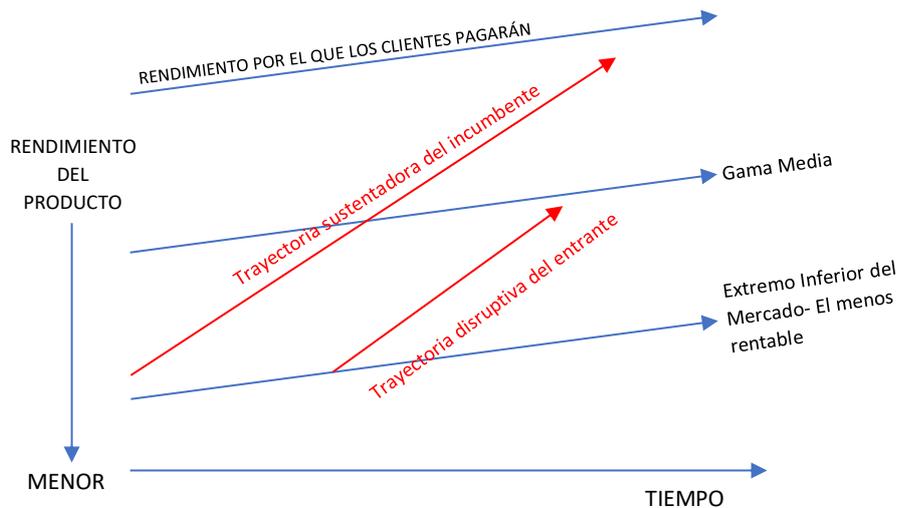
Fuente: Adaptación de Christensen (2015)



Las características a las que se hacía un llamamiento son, en las etapas iniciales de las innovaciones y con respecto a las empresas tradicionales y su rendimiento, las siguientes: márgenes brutos inferiores, un público objetivo pequeño y productos y servicios más simples que a priori parecen menos atractivos. Estos niveles más bajos del mercado ofrecen menos márgenes brutos, lo que causa el rechazo de compañías que están creciendo en el mercado. Así surge un espacio al fondo de los mercados para que emerjan empresas con ideas disruptivas. (Christensen, 2012)

Ilustración 10. El Modelo de la Innovación Disruptiva





Fuente: Elaboración propia, adaptación al español a partir de Christensen, Raynor, McDonald (2015)

Visto en perspectiva, el proceso y la lucha entre las empresas establecidas y las emergentes/disruptivas es el siguiente. Las empresas incumbentes entienden que innovar supone desarrollar productos y servicios más avanzados y exclusivos para sus mismos clientes a cambio de un precio mayor. De esta manera obtienen márgenes mayores pero al superar o exceder las necesidades de estos últimos, ignoran los intereses de otros sectores. Por su parte, las empresas entrantes que prueban ser disruptivas comienzan por apuntar con éxito a aquellos segmentos pasados por alto y a personas que ni siquiera son parte del grueso de sus clientes. Con esta apuesta, “las disruptivas” van ganando posiciones al ofrecer una funcionalidad de producto más adecuada y un precio más bajo. Las empresas que conforman la vieja guardia y que persiguen una mayor rentabilidad en segmentos más exigentes, tienden a no responder enérgicamente. Como resultado, las empresas “novatas” avanzan hacia arriba, brindando el rendimiento que requieren los principales clientes de los operadores tradicionales, al tiempo que conservan las ventajas que impulsaron su éxito inicial.

Cuando los clientes de las empresas consolidadas comienzan a adoptar las ofertas de los actores emergentes, se produce la disrupción. De este proceso surge el Dilema del Innovador que consiste en la elección entre fabricar productos de mayor calidad que se venden a precios más elevados para los mejores clientes o desarrollar productos peores que ningún cliente actual compraría. Esta segunda opción implica mirar hacia esos sectores inferiores del mercado y competir contra las empresas emergentes. Ante esta disyuntiva las empresas más fuertes cuestionan la lógica de invertir para defender los extremos inferiores de los mercados en los que operan cuando tienen el privilegio de competir por las más altas cotas de los mismo, esto explica su falta de respuesta y reacción ante la amenaza de las empresas disruptivas.

Figura 25. Balanza de intereses, empresas incumbentes v disruptivas



Fuente: elaboración propia a partir de Christensen (2015)

4.ADAPTACIÓN PRÁCTICA DE UBER Y AIRBNB A LOS MODELOS DE CHRISTENSEN Y BARTON

Christensen, da un salto desde la teoría a la práctica y fija las condiciones necesarias para poder calificar a una innovación como disruptiva, estas son: en primer lugar, las innovaciones disruptivas tienen su origen y encuentran su ventaja en los extremos inferiores del mercado o basan su irrupción en la creación de mercados hasta el momento inexistentes; en segundo lugar, las innovaciones disruptivas no “atrapan” a los principales

y tradicionales clientes de un sector hasta que la calidad de sus productos no alcanzan los estándares que requiere el público.

La literatura actual contempla al movimiento de la economía y consumo colaborativo como un fenómeno cuyo impacto en el mercado se puede catalogar de disruptivo (Wallster, 2015) ¿Son en consecuencia todas las plataformas de economía colaborativa disruptivas? Airbnb y Uber ayudan a resolver esta encrucijada.

Figura 33. Requisitos del modelo de innovación disruptiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Christensen (2015)

En el caso de Uber, es complejo afirmar que tuvo su origen en una de las dos situaciones que describe la primera de las condiciones. Uber no nació desde el extremo inferior de un mercado ni las empresas incumbentes mostraron la actitud que crea un espacio para innovaciones disruptivas.

Como se estudió de manera previa, si esto fuese así, las empresas tradicionales se habrían focalizado de manera excesiva en satisfacer en las necesidades de sus clientes más fuertes y consolidados. Esto, en el mundo del transporte habría significado que el sector del taxi se habría excedido con una oferta de taxis muy abundante, o que se habría fijado nuevos retos como ofrecer un servicio más cómodo y limpio, fácil y con una actitud mas agradable por parte de sus profesionales, en definitiva, habría mejorado su servicio. Realidades como la que se vive en Nueva York donde el número de taxis, 13250 es

exactamente el mismo que había en 1949 a pesar de lo que ha crecido y su internacionalización demuestran que no ha sido así. Uber tampoco tenía como *target* un público formado por personas no usuarias del taxi, no estaba dirigido a personas que concebían las alternativas como muy caras o convenientes y finalmente optaban por el transporte público o conducían ellas mismos. Uber echó a rodar en San Francisco, una ciudad donde el taxi estaba muy asentado y su público objetivo estaba y está formado por personas ya acostumbradas a solicitar el servicio que prestaban y que prestan los taxis. No se puede afirmar que Uber estuviese creando un mercado nuevo en su etapa inicial.

Mas adelante, Uber ha ido viendo como su demanda total aumentaba, eso es lo que ocurre cuando desarrollas una solución mejor y más barata para una necesidad del usuario tan extendida como puede ser desplazarse. Pero los procesos disruptivos se inician atrayendo a clientes de las franjas inferiores del mercado o a aquellos usuarios que reclaman un servicio que no se oferta, emigrando de manera posterior al sector más asentado y tradicional. Uber ha tomado una dirección radicalmente opuesta a esta línea: comenzó haciéndose fuerte en el mercado principal para más tarde llamar a la puerta de segmentos pasados por alto. O lo que es lo mismo, Uber comenzó desde la cúspide del mercado compitiendo directamente con el taxi y a partir de ahí está descendiendo (Dave Bailey). Un ejemplo, claro y notorio de cómo Uber ahora sí que se centra en nichos de mercado desatendidos lo representa UberLux. UberLux es la opción lujosa de Uber donde se ofrecen desplazamientos en coches de alta gama. Esta opción sí que atiende a un público alrededor del cual no gira un mercado establecido. La versión premium que dispone de coches como el Porsche Panamera se dirige a un segmento reducido de clientes, dispuestos a pagar unas tarifas mucho más elevadas que un usuario normal por hacer el mismo trayecto. Como el público objetivo es tan pequeño y los costes de los vehículos tan alto no se puede hablar de un mercado extendido sino de un nicho limitado al que Uber está ofreciendo una alternativa por lo que se puede valorar positivamente como disruptiva esta iniciativa a diferencia de la idea original del Uber que sustituye al taxi.

Por otra parte, para analizar el potencial disruptivo de Airbnb frente al sector tradicional del alojamiento se examinarán los requisitos de Christensen. Como reconocen los expertos, Airbnb se centra tan solo en un nicho del mercado, opera de forma paralela al sector tradicional del alojamiento y su tamaño nunca será lo suficientemente grande como para tener un impacto importante en el sector tradicional (Guttentag, 2015)

Inicialmente, se puede considerar que Airbnb siempre tendrá un alcance limitado. Algunos turistas son disuadidos de hacer uso de esta plataforma por cuestiones de seguridad, y otros preferirán la experiencia más predecible de alojarse en un alojamiento tradicional. Airbnb no puede igualar el servicio de un hotel tradicional o el de las agencias de viaje de toda la vida ya que no pueden garantizar la misma calidad. De hecho, las dudas acerca de la calidad de este servicio son muy legítimas, a modo de ejemplo cuando Lieber (2011) probó Airbnb en Nueva York, se sintió complacido por el dinero que ahorró, pero destacó problemas de limpieza y ruido. Además, la cantidad de mensajes que se cruzan entre *el host* y el *guest* y que preceden a la reserva suponen que se requiera mucho más tiempo y esfuerzo en alquilar alojamiento a través de Airbnb en comparación con el alojamiento tradicional. Teniendo en cuenta esta serie de factores, Airbnb optó por adquirir una ventaja competitiva a través de precios bajos y la conveniencia de ser una plataforma online. Los problemas de calidad identificados y los atributos de Airbnb (en especial su condición de plataforma online) configuran el nicho de mercado o escala inferior del mercado al que Airbnb se dirige: personas jóvenes, tecnológicamente actualizadas y cómodas, aventureras y preocupadas/conscientes del presupuesto. En conclusión, la empresa se originó sobre la base de un mercado nuevo: el turismo online y atrajo a los consumidores con un perfil más bajo a través de precios más económicos, con esto se puede dar por alcanzada la primera condición exigida por Christensen. Este argumento por el cual Airbnb crea un nuevo mercado se sostiene gracias al hecho de que Airbnb, con una gran certeza, alienta y motiva visitas de turistas que no se podrían haber costado el viaje sin la existencia de Airbnb (Yglesias, 2012a). En sus inicios, no se atisbaba por parte de los grandes hoteleros que Airbnb conformase una gran amenaza a su industria. En el blog titulado “Airbnb.com representa solo una competencia para la industria hotelera” (Grant (2013) predice que Airbnb creara solo una competencia limitada para los viajeros de ocio y la gran industria hotelera ya que por ejemplo los viajeros de negocios seguirán siendo leales a los hoteles por su capacidad corporativa, políticas de viaje, programas de fidelización etc. Esto muestra como Airbnb no se dirigía al sector tradicional de viajeros que englobaba tanto a los desplazados por negocios y por ocio y se centra en un nicho más reducido. Finalmente, Airbnb la calidad ofrecida por Airbnb ha ido *in crescendo* con el paso del tiempo (Roy, 2018) de la misma manera en

que lo ha hecho su popularidad entre los clientes principales y tradicionales. Con esta afirmación se puede observar cómo se cumple con la segunda condición de Christensen.

Siguiendo el modelo del aclamado profesor de Harvard se concluye que mientras Uber no es un ejemplo de innovación disruptiva, Airbnb sí.

Sin embargo, con el objetivo de no circunscribir la innovación disruptiva al criterio de Christensen, la revista *Harvard Business Review*, en su artículo “Tesla’s Not as Disruptive as You Might Think” (2015) incluye otro marco de referencia para analizar la afinidad entre el concepto de innovación disruptiva y un producto o servicio.

Este fue elaborado por Tom Bartman y se basa en cinco aspectos que llevan a preguntar (i) El producto, ¿se dirige a clientes para los que las alternativas disponibles superan sus necesidades (esto se haría ofreciendo un rendimiento menor a un precio menor) o crea un nuevo mercado? (ii) ¿Se produce la “motivación asimétrica” donde mientras que la empresa emergente y disruptiva está motivada para alcanzar segmentos más altos del mercado con el paso del tiempo, las empresas ya consolidadas no están motivadas para luchar por ello? (iii) ¿Puede la empresa mejorar su rendimiento y funcionalidad a la misma velocidad a la que los clientes incrementan sus expectativas manteniendo su estructura de coste reducido, (iv) ¿Crea nuevas cadenas de valor, incluyendo nuevos canales de venta?, (iv) El impacto disruptivo, ¿afecta a todas las empresas tradicionales o puede una de ellas explotar la oportunidad?

En el caso de Uber la primera condición no se da, como se ha argumentado, ofrece un servicio homogéneo al del taxi con las mismas funcionalidades e incluso algunas son superiores. Por ejemplo, Uber es muy insistente con sus conductores en lo que se refiere a aspectos como cortesía en el trato y mantener un vehículo impecable (Uber, 2019). Mas adelante, Uber tampoco busca alcanzar los sectores superiores de un mercado, sino que ya lo hace desde un inicio como ya ha sido expuesto. En tercer lugar, el servicio de Uber se encuentra estandarizado y en concordancia con las exigencias de los usuarios desde el primer minuto de vida, además la tarifa de Uber no siempre es la más barata ya que cuenta con un sistema que repercute un mayor precio al trayecto en periodos de masificación de la demanda. El precio puede multiplicarse desde 1,5 a 7 veces lo que cuesta un trayecto normal en horas punta (Quirk, 2014). La cuarta categoría no incumbe a Uber ya que se trata de la prestación de un servicio, aunque sí que hay que destacar el elemento novedoso

de solicitar el vehículo con un simple botón. Sin embargo, esta oportunidad puede ser explotada con facilidad por los principales *players* del mercado que pueden crear el mismo sistema. Como ejemplo “MyTaxi” opera a través de una app donde se solicita el trayecto de la misma forma que Uber por lo que se deniega la concurrencia de la quinta cuestión que haría de Uber una innovación disruptiva.

Haciendo referencia a Airbnb la primera cuestión ha sido solventada al analizar los criterios de Christensen, Airbnb se dirige a un mercado nuevo formado por jóvenes con amplios conocimientos tecnológicos preocupados por un presupuesto que les permita vivir nuevas experiencias. En segundo lugar, se ha comprobado a través del testimonio de varios actores como mientras Airbnb ha peleado por mejorar su calidad, dentro de la industria hotelera los atisbos de preocupación eran mínimos y no existía motivación para luchar. Mas adelante Airbnb ha introducido nuevas funcionalidades como el método de pago a través de tarjeta de crédito manteniendo siempre uno de sus elementos más diferenciadores, el precio. En cuanto a las cadenas de valor, la exclusividad de contratar el alojamiento de forma online supone un elemento renovador. Finalmente, es completamente imposible para las empresas tradicionales explotar la oportunidad que crea Airbnb. Las grandes compañías hoteleras cuentan con grandes infraestructuras y un modelo de negocio radicalmente opuestos que no les permiten ofrecer precios tan reducidos como Airbnb.

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones

El término economía colaborativa ofrece la perspectiva más amplia y global de las plataformas colaborativas y los diferentes intercambios que estas engloban. Actuando el

resto de los términos como subcategorías o satélites que giran a su alrededor con una visión mas acotada.

Uber, Airbnb o BlablaCar y su proceso de constitución muestran como las ideas para emprender y detectar oportunidades no tienen por qué ser fruto de la mezcla entre pensamientos o reflexiones profundas y teorías económicas complejas, sino que pueden partir de la mera observación. Los fundadores de estas empresas percibieron recursos ociosos y excedente de capacidad en la cotidianidad y fue en base a darse cuenta de ello que montaron sus imperios. Además, estos casos concretos no se originaron en momentos de lucidez, esplendor o alegría de sus protagonistas, sino de escenarios tormentosos para ellos. Queda comprobado que *la necesidad agudiza el ingenio*.

La reformulación de los valores que guían a la sociedad en su comportamiento económico y la evolución de la forma en la que se consume han supuesto pasos de gigante para la irrupción de la economía colaborativa. Sin embargo, la fuerza de la tecnología se consolida como el elemento diferenciador y de mayor transcendencia, ya que ha empujado a la transformación social a superar límites geográficos y espaciales y sobre todo a encontrar un cauce económico y monetario a estos valores incipientes.

Una innovación disruptiva es un proceso delicado que merece un uso prudente y que ha de ser tratado con detenimiento, porque puede sorprender. Uber mismamente evidencia esto. No todo avance mayúsculo y desmesurado entra dentro de la innovación disruptiva, esta tiene un aspecto mucho mas estricto de lo que comúnmente se cree y una serie de formalidades que deben de ser observadas, como es el caso de Airbnb.

2. Recomendaciones

En primer lugar y en el ámbito de las empresas colaborativas, la recomendación versa sobre su estrategia de producto o servicio y consiste en que estas apuesten por la diversificación. Ante mercados excesivamente saturados de empresas y debido al alcance global que han alcanzado todas estas plataformas, la competencia a la que se ven

sometidas es tremendamente exigente, es por eso que sobrevivir con tan solo una idea o forma de operar puede ser muy arriesgado. Puede ocurrir que incluso ellas mismas se vean amenazadas por la entrada de empresas disruptivas, una vez que ellas ya se hayan asentado en la gama media del mercado y tengan la tentación de acudir a los extremos superiores. Si se da el caso, y dejan un espacio en el extremo inferior que es aprovechado por otros la situación se puede complicar mucho. Uber, que, aunque no se clasifique como innovación disruptiva sigue siendo una plataforma colaborativa producto de la transformación social y auge tecnológico, representa a la perfección como esta estrategia es óptima. Uber ha ampliado de manera considerable su categoría de servicios con servicios como UberEats (reparto de comida a domicilio), Uber Freight (empresa de transportistas para hacer envíos), Uber para empresas (versión para el ámbito laboral) y se está preparando para el futuro con Uber Elevate (transporte aéreo urbano) e incluso Uber Health (viajes para pacientes en asociación con hospitales). La animadversión a la diversificación le puede costar muy caro a estas empresas cuyo tamaño aun no es excesivamente grande y que no se podrían reponer de un fracaso.

Mas adelante, las empresas incumbentes también afrontan una serie de retos ante los que se sugieren unas respuestas. En primer lugar, ante la aparición de una innovación disruptiva se recomienda que no adopten una postura defensiva y destinen mas recursos a agotar su modelo clásico. Si su modelo tradicional no sigue una línea que guía hacia la adaptación a los cambios sociales y tecnológicos sus horas pueden estar contadas, deben analizar la dirección de su estrategia y actuar en consecuencia. Otra respuesta que se ha comentado a lo largo del trabajo es la del inmovilismo, no responder con energía. Como reconoce el Foro Económico Mundial “la mayoría de los que provocan la disrupción no sabían que harían cosas imposibles” y han acabado por conseguirlo gracias a que se encuentran libres de límites mentales y estructurales, a diferencia de las empresas tradicionales que presumen de saber todo acerca de su sector, que se alardean de haber probado todo y que creen que todo lo que se aleja de lo que ellos dictaminen es meramente imposible. Recomendaciones en un campo mas práctico apremian a que construyan una cultura innovadora, que no se queden atrás en cuanto a los avances tecnológicos, y que no tengan miedo, que arriesguen e inviertan en esos sectores más ínfimos del mercado. BMW y Daimler (Mercedes Benz) evidencian como esta alternativa no es tan irracional e ilógica y ya han lanzado su propia plataforma de *Car Sharing*, se han lanzado a competir

hasta con Car2Go. Como apunte final quizás les convenga leer la obra de Christensen como hicieron Steve Jobs o los dirigentes de Intel para detectar estos nuevos movimientos. Finalmente, los gobiernos, las diferentes comunidades políticas y todo aquel que dispone de capacidad legislativa debería centrar sus esfuerzos en desarrollar una legislación armonizada y que vaya a un ritmo acorde con el que llevan las plataformas de economía colaborativa. Se ha de superar una realidad en la que instituciones poderosas y con gran influencia son conscientes de esta problemática pero se resignan a exprimir su sentir, el objetivo debe ser alcanzar escenarios en los que se tomen medidas y el legislador se ponga manos a la obra. Como reconoce el propio Bataller (2014), representante español del Comité Económico y Social Europeo el Consumo Colaborativo “es un fenómeno que no se puede negar, que afecta a todos los sectores, y donde claramente se ve que las leyes van por detrás del ingenio”. El contenido de esa legislación es una materia excesivamente compleja como para entrar, pero se deja en el aire la idea de que por lo menos debe ir a la par con el compás marcado por las plataformas colaborativas.

6.BIBLIOGRAFÍA

About Us - Airbnb Press Room. (2019). Recuperado de <https://press.airbnb.com/about-us/>

ADEME. BIOby Deloitte, CREDOC, OuiShare. 2016/11 Potentiels d’extension de l’économie collaborative pour réduire les impacts environnementaux. 108 pages. Recuperado de <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/consommation-collaborative-2016-rapport.pdf>

- Albert, C. (2016). Introducción [Blog Consumo Colaborativo] Recuperado de <https://www.consumocolaborativo.com/concepto/introduccion/>
- Alegre, J (2014) Economía Colaborativa: Un esbozo. Recuperado de <https://bit.ly/2VIRX2b>
- Algar, R. (2007), “Collaborative consumption”, Leisure Report, april, pp. 16-17. Recuperado de: <https://www.oxygen-consulting.co.uk/insights/collaborative-consumption/>
- All Eyes on the Sharing Economy. (2013). *The Economist*, (Printed Edition). Recuperado de <https://www.economist.com/technology-quarterly/2013/03/09/all-eyes-on-the-sharing-economy>
- Alonso, L. (2017). Consumo colaborativo: Las razones de un debate. *Revista Española De Sociología*, 26(1), 87-95. Recuperado de <https://bit.ly/2HZfzGu>
- Alonso, L. E., Rodríguez, C. J. F., & Rojo, R. I. (2015). From consumerism to guilt: Economic crisis and discourses about consumption in Spain. *Journal of Consumer Culture*, 15(1), 66-85. Recuperado de
- Alvarez, I. (2016). La increíble historia de Airbnb | Forbes España. Recuperado de <http://forbes.es/business/8618/la-increible-historia-de-airbnb/>
- Arrieta, E. (2015). Que es y que no es la economía colaborativa. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2015/12/06/566191f422601d12528b45a4.html>
- Arroyo y Lopez (2005) “Estrategias competitivas y capacidades clave en mercados electrónicos sujetos a Efectos de Red”, *Universia Business Review*, segundo trimestre, 68-79.
- Bakker, J. Sobre nosotros. Recuperado de <https://bit.ly/2FOa8XA> .
- BBC News. (2018). Facebook's data-sharing deals exposed. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/technology-46618582>
- BBVA. (2019). Seis motivos que justifican el resurgir de la economía colaborativa | BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/seis-motivos-justifican-resurgir-la-economia-colaborativa/>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal Of Business Research*, 67(8), 1595-1600. Recuperado de <https://bit.ly/2sFnHIP>
- Beltran i Cangròs, A. (2016). Plataformas de Economía Colaborativa: Una Mirada Global. Recuperado de <https://bit.ly/2LIJgJT>
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale LJ*, 114, 273. Recuperado de https://www.yalelawjournal.org/pdf/407_upovvale.pdf
- Borrell, J. (2016). La economía digital factor económico disruptivo. Recuperado de <https://economistasfrentealacrisis.com/la-economia-digital-factor-economico-disruptivo/>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. *Collins*
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, N.Y: Harper Business.

- Buenadicha Sánchez, C., Cañigueral Bagó, A., & De León, I. L. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Inter-American Development Bank.
- Cañigueral, A. (2011). Consumo Colaborativo: lo dicen en Harvard, en la revista Time y en La Vanguardia también. Recuperado de https://www.consumocolaborativo.com/2011/06/23/harvard_y_time/
- Car2Go. (2019). Precios y paquetes – car2go Madrid. Recuperado de <https://www.car2go.com/ES/es/madrid/costs/>
- Carlos, F. (2013). El 'boom' del consumo colaborativo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/11/economia/1357918514.html>
- CFA Institute, CFA Program Curriculum 2019 Level II Volumes 1-6 Box Set Recuperado de <https://bit.ly/2Vr5OUM> pagina 281.
- Chase, R. (2015). *Peers Inc: how people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism*. PublicAffairs.
- Chen, Y. (2008). Possession and access: Consumer desires and value perceptions regarding contemporary art collection and exhibit visits. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 925-940.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85. Recuperado de <https://bit.ly/2UsPhma>
- Christensemartn, C. (1997). The innovator's dilemma. *Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.*
- Christensen, C. (2012). *Disruptive Innovation Explained* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU&feature=youtu.be>
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business (Collins Business Essentials)
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Innovacion disruptiva para el cambio social. *Harvard Business Review*, 84(12), 58-65.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- CNMC. (2018). Especial Sobre Economía Colaborativa. *Boletín De Novedades Bibliográficas*, (3). Recuperado de <https://bit.ly/2CX5vtu>
- Codagnone, C., Karatzogianni, A., & Matthews, J. (2018). *Platform Economics: Rhetoric and Reality in the 'Sharing Economy'*. Emerald Publishing Limited. Pg 40.
- Cohen, M. J., Brown, H. S., & Vergragt, P. (Eds.). (2013). *Innovations in sustainable consumption: New economics, socio-technical transitions and social practices*. Edward Elgar Publishing.
- Comité Económico y Social Europeo, Dictamen de iniciativa INT/686 "Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI" (2014/C 177/01), ponente: Bernardo

Hernández Bataller, 21 de enero de 2014, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE2788&from=ES>

Comisión Europea, Centro Científico. (2016). *Alcance de la economía del intercambio: orígenes, definiciones, impacto y cuestiones reglamentarias* (p. 16). Elaborado por Gascogine, C. Martens, B. Recuperado de <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/JRC100369.pdf>

Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (2014): Manifiesto en contra de la economía sumergida y la actividad económica ilegal en el alojamiento turístico español. Recuperado de http://www.cehat.com/adjuntos/fichero_6637_20140708.pdf

De Rivera, J., Gordo, Á., Cassidy, P., & Apesteguía, A. (2017). A netnographic study of P2P collaborative consumption platforms' user interface and design. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 11-27.

Del Castillo, C. (2016). Cuando el capitalismo radical se disfraza de economía colaborativa. Recuperado de <https://www.publico.es/actualidad/uber-capitalismo-radical-disfraza-economia-colaborativa.html>

Doménech Pascual, G. (2015). La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. *Ceflegal. Revista práctica de Derecho.*, 2015, vol. 175-176, p. 61-104 Recuperado de

Ecologistas en Acción. (2014). *Las cuentas ecológicas del transporte en España* (p. 122 en adelante). Libros en Acción. Recuperado de https://spip.ecologistasenaccion.org/IMG/pdf/info_cuentas-ecologicas.pdf

Edelman, B., & Luca, M. (2014). Digital Discrimination: The Case of Airbnb. Boston: Harvard Business School Working Papers, 2014. Recuperado de <https://hbs.me/2IdIrdI>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Entrepreneur. (2016). *Airbnb, el negocio multimillonario que nació para pagar una renta*[Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=I1zbDgkwQgs>

Eurobarometer, F. (2016). 438, Briefing note. *The use of collaborative platforms*.

EY. (2017). News - EY - España, entre los países con mayor potencial de la UE para la economía colaborativa. Recuperado de <https://www.ey.com/es/es/newsroom/news-releases/news-ey-espana-entre-los-paises-con-mayor-potencial-de-la-ue-para-la-economia-colaborativa>

Faganel, A. (2011). Recognized Values and Consumption Patterns of Post-Crisis Consumers. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9(2). Recuperado de http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/9_151-170.pdf

Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422417300114#bib0040>

Friedman, T. (2015). Opinion | And Now for a Bit of Good News . . . Recuperado de <https://www.nytimes.com/2014/07/20/opinion/sunday/thomas-l-friedman-and-now-for-a-bit-of-good-news.html>

- Friedman, T. L. (2013). Welcome to the 'sharing economy'. *New York Times*, 20(07), 2013. Recuperado de https://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?_r=0
- Galbreth, M. R., Ghosh, B., & Shor, M. (2012). Social sharing of information goods: Implications for pricing and profits. *Marketing Science*, 31(4), 603-620. Recuperado de <https://bit.ly/2YLKTOd>.
- García, M. L. M., & Hidalgo, M. A. (2017). Economía Colaborativa, oportunidades disruptivas. *Revista de Estudios de Juventud*, (118), 15-31. Recuperado de <https://bit.ly/2K4UjKx>
- García. (2015). Así se monta un negocio colaborativo como Blablacar [Blog]. Recuperado de https://www2.coitt.es/index.php?page=noticias_sector_reg&ireg=170&icod=2936
- Geissinger, A., Laurell, C., & Sandström, C. (2018). Digital Disruption beyond Uber and Airbnb—Tracking the long tail of the sharing economy. *Technological Forecasting and Social Change*. Recuperado de <https://bit.ly/2FNWVY2>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. Recuperado de <https://bit.ly/2TX6C26>
- Gómez, R. J. S. (2018). Cuestiones tributarias sobre los arrendamientos "online" de viviendas para uso turístico. *Civitas. Revista española de derecho financiero*, (178), 121-156.
- Gordo, A., & De Rivera, J. (2015). The triple impact assessment of P2P collaborative consumption in Europe. In *Research Report, with the Collaboration of María Avizanda (Desk Research & Delphi Study Research Assistant)*.
- Gorenflo, N. (2010). The Future of Money Infographic, Shareable Blog. Recuperado de <http://www.shareable.net/blog/the-future-of-money-infographic>
- Graffi, K., Kovacevic, A., Wulfert, K., & Steinmetz, R. (2007, December). Echop2p: Emergency call handling over peer-to-peer overlays. In *2007 International Conference on Parallel and Distributed Systems* (pp. 1-10). IEEE. Recuperado de <https://bit.ly/2K9RnmS>.
- Gummesson, Evert. *Qualitative methods in management research*. Sage, 2000.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059. Recuperado de https://people.uta.fi/~kljuham/2016-hamari_at_the_sharing_economy.pdf
- Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, 208-229.
- Havas Group. (2014). *The New Consumer and The Sharing Economy* (p. 18). Havas Worldwide. Recuperado de <https://download.havas.com/prosumer-reports/the-new-consumer-and-the-sharing-economy/>
- Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *Gaia*, 22(4), 228-231. Recuperado de <https://bit.ly/2uKkR07>
- Iqbal, M. (2019). Uber Revenue and Usage Statistics (2018). Recuperado de <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#1>

- J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal Of Retailing*, 76(2), 193-218 Recuperado de : <https://bit.ly/2IaKz5T>
- Kang, S., & Na, Y. (2018). The Effect of the Relationship Characteristics and Social Capital of the Sharing Economy Business on the Social Network, Relationship Competitive Advantage, and Continuance Commitment. *Sustainability*, Recuperado de : <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2203>
- Kelly, Kevin. (2019). *Better than owning*. KK, The Technium Recuperado de <https://kk.org/thetechnium/better-than-own/>
- La Economía Colaborativa es el nuevo trueque | UNIMOOC. (2016). Recuperado de <https://unimooc.com/la-economia-colaborativa-es-el-nuevo-trueque/>
- Laamanen, T., Pfeffer, J., Rong, K., & Van de Ven, A.. (2016). Business models, ecosystems, and society in the sharing economy. *Academy of Management Discoveries*, (2), 218-221. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amd.2016.0037?journalCode=amd>.
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125.
- Lan, J., Ma, Y., Zhu, D., Mangalagiu, D., & Thornton, T. (2017). Enabling value co-creation in the sharing economy: The case of mobike. *Sustainability*, 9(9), 1504. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/9/1504/pdf>
- Lauterbach, D., Truong, H., Shah, T., & Adamic, L. (2009, August). Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on couchsurfing. com. In *2009 International Conference on Computational Science and Engineering* (Vol. 4, pp. 346-353). IEEE.
- Lauterbach, D.; Truong, H.; Shah, T. & Adamic, L. (2009) “Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on couchsurfing. Com”. In: Computational Science and Engineering - CSE'09. International Conference on IEEE, pp. 346-353
- Linares, A. (2016). *¿Que es la economía colaborativa?* [Video]. Recuperado de <http://www.abellinares.com/videos/2016/04/la-economia-colaborativa/2414>
- Lipovetsky, G. (2006). Los tiempos hipermodernos.[Ultramodern times.]. *Barcelona: Ed. Anagrama*.
- Lieber, R. (2011, November 11). Airbnb’s lodging gets tested, yielding a mixed bag. The New York Times. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2011/11/12/your-money/airbnb-gets-five-nighttest-in-new-york-city.html>
- Magallón Rosa, R. (2014). Tecnologías cívicas y participación ciudadana Pg. Recuperado de <https://bit.ly/2OQ6alc>
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24-27
- Martin, C. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological Economics*, 121, Páginas 149-159. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800915004711?via%3Dihub>

Martínez Carazo, Piedad Cristina El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Martínez, J. M. D. (2017). La economía colaborativa: la sociedad ante un nuevo paradigma económico. *eXtoikos*, (19), 3-7. Recuperado de <https://bit.ly/2CXVj4a>

Mata Morales, A. (2016). *El marketing en el consumo colaborativo. De estrategias de consumidor a estrategias de peers. Capturando el valor de recursos inactivos* (Grado). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/2UAQfNi>

Maynez, G., Guitierrez, M.-Llorente&Cuenca. (2019). *Matchmaking: El surgimiento de la Economía Colaborativa* (p. 2). Madrid. Recuperado de https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315_DI_informe_economia_colaborativa_ESP1.pdf

McKinsey&Company (2014). Open data: Unlocking innovation and performance with liquid information. Recuperado de <https://mck.co/2hEVNR3>

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.

Miguel, A., & Cedena, J. (2016). Así se creó BlaBlaCar, el coche compartido por 35 millones de usuarios. Recuperado de <https://elfuturoesapasionante.elpais.com/asi-se-creo-blablacar-coche-compartido-35-millones-usuarios/>

Miller, Stephen R., First Principles for Regulating the Sharing Economy (February 2016). 53 Harvard Journal on Legislation 147 (2016). Recuperado de : <https://bit.ly/2IcLjY1> pagina 156.

Möhlmann, M., & Geissinger, A. (2018). Trust in the Sharing Economy: Platform-Mediated Peer Trust. *Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy*, Cambridge University Press, Cambridge. Recuperado de <https://bit.ly/2uIuJlI>

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

Morgan, B. (2019) *Forbes*. NOwnership, No Problem: An Updated Look At Why Millennials Value Experiences Over Owning Things. Recuperado de <https://bit.ly/2YQiN4D>

Nadeem, S. (2015). On the sharing economy. *contexts*, 12-13.

Navio, J., Santaella, J., Portilla, J., Martín, J., & García, J. (2016). Informe sobre economía colaborativa. *España: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación*. Recuperado de https://www.aeit.es/sites/default/files/migrate/content/downloads/20160608_informe_economia_colaborativa_9720405c.pdf

Nica, Elvira, and Ana-Mădălina Potcovaru (2015). The Social Sustainability of the Sharing Economy. *Economics, Management, and Financial Markets* 10, 4: 69–75.

OCU-Organización de Consumidores y Usuarios. (2016). *Consumo Colaborativo: ¿colaboración o negocio?*. Retrieved fro OCU-Organización de Consumidores y Usuarios. (2016). *Consumo Colaborativo: ¿colaboración o negocio?*. Recuperado de https://participa.gencat.cat/uploads/decidim/attachment/file/16/Colaboracion_o_negocio_-_Informe_ejecutivo2016.pdfm

- Oriol, R. (2018). Cómo lo hice: BlaBlaCar | Forbes España. Recuperado de <http://forbes.es/emprendedores/43975/como-lo-hice-blablacar/>
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal Of Tourism Futures*, 2(1), 22-42. doi: 10.1108/jtf-11-2015-0048
- Overgoor, J., Wulczyn, E., & Potts, C. (2012, May). Trust propagation with mixed-effects models. In *Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*.
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The collaborative economy. *Altimeter, United States*. Recuperado de <https://bit.ly/1TVyWl6>
- Paniagua, E. (2017). La economía colaborativa representa ya un 1,4% del PIB español. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2017/06/23/594c1071268e3e472e8b45ef.html>
- Pascual, M. (2019). A todo esto, ¿la economía colaborativa qué es exactamente?. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/tendencias/1492105156_864757.html
- Peris-Ortiz, M., Estellés-Miguel, S., & Rueda-Armengot, C. (2017). Mercado y economía colaborativa conceptos y caso wallapop. *Economía Industrial, ISSN 0422-278(402)*, páginas 19-26. Recuperado de <https://bit.ly/2Iv1Rw7>
- Perren, R., & Grauerholz, L. (2015). Collaborative consumption. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 4, 139-144. Recuperado de <https://bit.ly/2YRKuKq>
- Place4Change. (2014). Economía colaborativa: el modelo socioeconómico del siglo XXI. Recuperado de: <https://www.theplace4change.com/blog/2014/11/27/economia-colaborativa-el-modelo-socioeconomico-del-siglo-xxi>
- PoliValencia. (2018). Estrategias de plataforma: ¿modelos de negocio de futuro o de presente? | Polivalencia. Recuperado de <https://polivalencia.com/estrategias-de-plataforma-modelos-de-negocio-de-futuro-o-de-presente/>
- Preguntas frecuentes | Uber. (2019). Recuperado de <https://www.uber.com/es-CL/drive/arica/resources/preguntasfrecuentes/>
- Prieto, M. (2017). Airbnb recauda 1.000 millones de dolares en su ultima ronda de financiación. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/10/58c2a19bca474164638b45ec.html>
- Puig, X. (2017). La problemática de la economía colaborativa [Entrevista]. Periódico La Vanguardia. Periodista: Anna Solé Sans. Recuperado de <https://bit.ly/2TT9gWM>
- PwC(2015). Sharing economy. Consumer Intelligence Series: “The Sharing Economy”. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/sharing-economy.html>
- Rayna, T., & Striukova, L. (2015). Open innovation 2.0: is co-creation the ultimate challenge?. *International Journal of Technology Management*, 69(1), 38-53. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2412590
- Reidester Staff. (2018). Uber Deactivation: Why You Got Deactivated [+ How to Get Reactivated]. Recuperado de <https://www.ridester.com/uber-deactivation/>

- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Macmillan.
- Ritzer, G. (2014). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same?. *Journal of Consumer Culture*, 14(1), 3-24. Recuperado de <https://bit.ly/2YPhFy4>
- Rodríguez- Antón, J.M., Alonso Almeida, M.M., Rubio-Andrada, I. & Celemín Pedroche, M.S. (2016): “La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 259-283
- Rodríguez Marín, S. (2017). Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. *Sharing España y Asociación Española de la Economía Digital*. Recuperado de <https://www.adigital.org/media/plataformas-colaborativas.pdf>
- Rodríguez, R., & Pérez, M. (2017). Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(2), 255-274. Recuperado de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/180112_120102_E.pdf
- Romero Muzz, P. (2018). La economía colaborativa. Un modelo donde la moneda es la confianza. – #AhoraPuedo. Recuperado de <https://www.ahorapuedo.cl/2018/07/06/la-economia-colaborativa-un-modelo-donde-la-moneda-es-la-confianza/>
- Rubio, D. (2016). Economía colaborativa: ¿Compras o compartes? *El Mundo De Mapfre*, (94). Recuperado de <https://www.elmundodemapfre.com/revista94/actualidad-revista94.html>
- Ruiz Garijo, M. (2017). La economía colaborativa en el ámbito de la vivienda: cuestiones fiscales pendientes. Recuperado de <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/4949>
- Salmerón, S. (2017). La economía colaborativa – Definición y modelos. Recuperado de <https://codiwans.com/2017/03/20/la-economia-colaborativa-definicion-y-modelos/>
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid, Pirámide.
- Sardina, C. (2016). Los más jóvenes renuncian al coche. Recuperado de <https://www.bez.es/162320723/La-hiperconectividad-y-la-movilidad-compartida-son-las-nuevas-armas-de-la-industria-del-automovil-.html>
- Schiffers, J. (2014). There's more to shops than shopping - RSA. Recuperado de <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsa-blogs/2014/01/theres-more-to-shops-than-shopping#comments-section>
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. *Handbook of research on sustainable consumption*, 410.
- Schor, J. B., Fitzmaurice, C., Carfagna, L. B., Attwood-Charles, W., & Poteat, E. D. (2016). Paradoxes of openness and distinction in the sharing economy. *Poetics*, 54, 66-81.
- Schor, J., & Attwood-Charles, W. (2017). The “sharing” economy: labor, inequality, and social connection on for-profit platforms. *Sociology Compass*, 11(8). Recuperado de https://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/sociology/pdf/SocCompass%20Sharing%20Economy%20v3.pdf
- Sengupta, S. (2017). How Much Food Do We Waste? Probably More Than You Think. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/12/12/climate/food-waste-emissions.html>

- Sieber, S., Valor, J., & cuaderno forma parte del Technological, E. (2007). Efectos de las innovaciones en la industria. *México, E-business center*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-53.pdf>
- Slee, T. (2013). Some obvious things about internet reputation systems. CA: Creative Commons
- Slee, T. (2017). *What's yours is mine: Against the Sharing Economy*. Or Books.
- Soboll, P., "Innovación: tras la palabra de moda", en *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*, Madrid, BBVA, 2011. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/innovacion-tras-la-palabra-de-moda/>
- Statista (2017) Comercio colaborativo: conocimiento y uso UE 2016 | Estadística. (2017). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/581567/comercio-colaborativo-nivel-de-conocimiento-y-uso-en-ue28/>
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Tres Cantos (Madrid): Taurus. Página 25. Versión Recuperado de http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/EPreciodelaDesigualdad_27245.pdf
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., & Rinne, A. (2014). *Making sense of the UK collaborative economy* (pp. 1-47). London: Nesta. Recuperado de <https://bit.ly/219Vpbl>
- Sundararajan, A. (2016). The sharing economy. *The End of Employment and the Rise of*.
- Thierer, A., Koopman, C., Hobson, A., & Kuiper, C. (2015). How the internet, the sharing economy, and reputational feedback mechanisms solve the lemons problem. *U. Miami L. Rev.*, 70, 830. Recuperado de: <https://bit.ly/2FW9OGa>
- Troisi, O., Carrubbo L, Maione, G. & Torre, C. (2016, September). The more, the merrier: co-working as practical expression of value co-creation in sharing economy. In *XXVI RESER conference* (pp. 1130-1144). Recuperado de <https://bit.ly/2HWqOzH>
- Uber Chile. (2015). Pero al fin de cuentas, ¿Qué es Uber y cómo se usa? | Uber Blog. Recuperado de <https://www.uber.com/es-CL/blog/que-es-uber/>
- Uber. (2019). ¿Cómo funciona Uber? Información básica para el usuario y el Socio Conductor | Uber. Recuperado de <https://www.uber.com/es-CL/about/how-does-uber-work/>
- Urbandaddy. (2014). For Sail. Recuperado de <https://www.urbandaddy.com/articles/31148/dallas/for-sail-like-airbnb-for-boats>
- Varma Citrin, A., Sprott, D. E., Silverman, S. N., & Stem Jr, D. E. (2000). Adoption of internet shopping: the role of consumer innovativeness. *Industrial management & data systems*, 294-300. Recuperado de <https://bit.ly/2I4MmdF> .
- Villaveces, S. (2019). Una introducción a la economía y al consumo colaborativo. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/una-introduccion-a-la-economia-y-al-consumo-colaborativo/>
- Walsh, B. (2011). 10 Ideas That Will Change the World - TIME. Recuperado de http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html
- Wang, O. (2014). The Innovator's Solution to Airbnb. Recuperado de <http://oscarw3.github.io/files/DSVAirbnbPaper.pdf>

Wharton University. (2019). The Sharing Economy: A New Way of Doing Business. Recuperado de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-sharing-economy-a-new-way-of-doing-business/>

Woolf, N. (2016). Airbnb regulation deal with London and Amsterdam marks dramatic policy shift. *The Guardian*, 3.

Woskowiak, D. (2014). *Unlocking the sharing economy: An independent review*. London: Department for Business, Innovation and Skills pg 5. Recuperado de <https://bit.ly/2YPBULW>

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* (No.296). Serie Documentos de Trabajo. Recuperado de <https://bit.ly/2EfSv09>

Yglesias, M. (2012a, June 5). Legalize Airbnb! Slate. Recuperado de <https://bit.ly/2WNZlCe>

Yin, Robert K. "Applied social research methods series Case study research: Design and methods." (1984). Recuperado de <https://bit.ly/2VmQV5V>

Zabaleta, F. (2019). *Pontificia Universidad Católica de Chile* "Guillem Lipovetsky analizó el hiper consumo y la sociedad postmoderna en charla en la UC". Recuperado de <http://educacion.uc.cl/listado-de-noticias/615-guillem-lipovetsky-analizo-el-hiper-consumo-y-la-sociedad-postmoderna-en-charla-en-la-uc>

Zeithaml, V. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 28(1), 67-85.