



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ECONOMÍA COLABORATIVA: LA REINVENCION DE NEGOCIOS POR MEDIO DE MODELOS
COLABORATIVOS**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA

PRESENTA:

ING. MARY CARMEN GARCÍA TORRES

TUTOR PRINCIPAL

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. OCTUBRE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Acosta Flores José Jesús

Secretario: M. I. Rivera Colmenero José Antonio

1er. Vocal: M. I. Fuentes Zenón Arturo

2do. Vocal: Dr. García Martínez Mariano Antonio

3er. Vocal: Dr. Del Moral Dávila Manuel

Lugar donde se realizó la tesis: Ciudad Universitaria, UNAM.

TUTOR DE TESIS:

M. I. Arturo Fuentes Zenón

FIRMA

| AGRADECIMIENTOS

« ¡El éxito no es algo que sucede solo! Es cierto que es fruto de nuestro esfuerzo y trabajo constante, pero limitarlo a esto, es olvidar a aquellos que nos ayudaron a conseguirlo. »

Este es el mejor momento de mi investigación porque tengo la oportunidad de agradecer a todas las personas magníficas que me apoyaron, me motivaron en los momentos difíciles y construyeron junto conmigo el camino para lograr este objetivo. Por esa razón dedico a todos ustedes este trabajo y les agradezco infinitamente por ser parte de mi vida.

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin. Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido. Gracias por estar presente no sólo en esta etapa de mi vida, sino en todo momento.

A ti mamá Martha, porque estos años he sido testigo de tu crecimiento y a pesar de que las cosas fueron complicadas nunca dejaste de apoyarme y creer en mí. Como te lo expresé, sin tu apoyo no estaría hoy aquí. ¡Me siento tan orgullosa de ti!

A ustedes Papá Goyo y Mamá Carmen, por su gran amor y apoyo incondicional, por educarme con fundamento en los valores, por ser los pilares de mi vida. No encuentro palabras que alcancen a expresar el enorme amor y profundo agradecimiento que siento por ustedes. Deseo que tengan muy claro que la culminación de esta etapa ha sido con, por y para ustedes.

A mis hermanos Daniela y Alejandro, por ser mis motores de vida. Deseo ser el mejor ejemplo que ustedes podrían tener. **Dany**, gracias por ser esa escucha incondicional, por soportar mis momentos de estrés, por motivarme a creer en mí y no dejarme caer. **Ale**, gracias por tu alegría, por la magia que produce en mí cada una de tus sonrisas.

A ti David, por ser mi compañero de vida durante este proceso. Por soportar mis momentos de estrés y frustración, pero sobre todo, por cada momento fantástico vivido juntos, haciendo este proceso mucho más bello y llevadero. Gracias por cada valiosa observación y sugerencia para la conclusión de este proyecto.

| AGRADECIMIENTOS

A mis amigos Alejandro, Eduardo, Olimpia, Edgar y Jonathan. Gracias por ser los hermanos que se eligen, por siempre estar ahí para mí: por cada risa, cada palabra de aliento, cada festejo juntos. Contar con ustedes es una gran bendición en mi vida.

A mi amada Universidad y CONACYT. Cuando la UNAM me asignó un número de cuenta, lo que hizo fue darme una oportunidad de vida. Deseo fervientemente contribuir con mi desarrollo profesional a la sociedad que tanto me ha dado.

A mis compañeros de Maestría, por los momentos compartidos durante este proceso, por la oportunidad de conocerlos y aprender de ustedes. Especialmente a **Iván y Arturo** por ser mi súper equipo y confiar en mis decisiones. ¡Qué honor crecer a su lado!

Al Maestro Arturo Fuentes, por ser mi guía durante este proceso. Por confiar en mí desde el inicio y aceptar dirigir la investigación de un tema como este. Por su motivación constante e impulsarme a concluir este proceso; por su paciencia, por incentivar me a creer en mí y desarrollar habilidades que yo pensaba que no tenía. Gracias a usted este trabajo no se convirtió en un tomo de 250 páginas. ¡Infinitas gracias por enseñarme que las cosas se pueden hacer de una manera diferente!

Al Dr. Manuel del Moral, por creer en mí; por incentivar mi crecimiento profesional, por mostrarme que cuando algo te apasiona tanto estás dispuesto a entregar más que el corazón. Por enseñarme que la vida no es sólo un área y que siempre hay que buscar el equilibrio. Gracias por la grandiosa oportunidad de participar en los eventos de CONALOG.

Al Dr. José Jesús Acosta, el M. I. José Antonio Colmenero y al Dr. Mariano García, por aceptar ser parte de la conclusión de este proceso y su actitud afable en todo momento. Por el valioso tiempo invertido en la revisión de este trabajo y sus aportaciones para enriquecerlo.

A cada uno de los profesores, gracias por el tiempo empleado en contribuir a nuestra formación y compartir sus experiencias de vida con nosotros. ¡Qué honor aprender de ustedes!

| ÍNDICE GENERAL

Listado de figuras.....	V
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX

1. CAPÍTULO 1. SURGIMIENTO Y FUTURO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA.....	1
1.1 Descripción general del fenómeno.....	2
1.2 Breve recorrido histórico.....	3
1.3 Importancia actual del fenómeno y previsión del futuro.....	6
1.4 Objetivo.....	10

2. CAPÍTULO 2. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?.....	11
2.1 Idea inicial: Modelos colaborativos.....	12
2.2 Agentes de los modelos colaborativos.....	14
2.3 Factores que han propiciado su desarrollo.....	16
2.4 Alcanzando una definición de los modelos colaborativos.....	23
2.5 Clasificación de los sectores de actividad.....	28
2.6 Diferentes roles del gobierno en los modelos colaborativos.....	30

3. CAPÍTULO 3. EL MODELO DE NEGOCIO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS.....	31
3.1 ¿Qué es el modelo de negocio?.....	32
3.2 Herramientas de análisis de modelos de negocio.....	35
3.3 Elección de instrumento de análisis.....	39
3.4 El lienzo del modelo de negocio.....	40
3.5 El lienzo de propuesta de valor.....	47

4. CAPÍTULO 4. CASOS DE ESTUDIO.....	51
4.1 Caso de estudio: Airbnb.....	65
4.2 Caso de estudio: BIIS.....	72
4.3 Caso de estudio: Uber.....	82
4.4 Caso de estudio: Aliada.....	77
4.5 Caso de estudio: Wework.....	90

5. CAPÍTULO 5. FACTORES DE ÉXITO EN MODELOS COLABORATIVOS.....	100
5.1 Segmentos de mercado y propuesta de valor.....	101
5.2 Recursos y Activiades clave.....	103
5.3 Canales y relaciones con el cliente.....	107

6. CAPÍTULO 6. CASO DE ESTUDIO: DE GRÚAS GORILAS A INCIATUS.....	109
6.1 Grúas Gorilas: el modelo de negocio inicial.....	110
6.2 Grúas Gorilas: la “uberización” del producto.....	111
6.3 Inciatus: tu App para ofrecer servicios.....	113
6.4 Análisis del caso: ¿por qué no funcionó?.....	115

CONCLUSIONES.....	121
--------------------------	------------

REFERENCIAS.....	125
-------------------------	------------

| LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1 Relación en el consumo colaborativo.....	2
Figura 1.2 Surgimiento de empresas con base en modelos colaborativos representativas.....	4
Figura 1.3 Definición de sectores prominentes en modelos colaborativos.....	6
Figura 1.4 Ilustración de la curva S.....	7
Figura 1.5 Comparación evolutiva de crecimiento de los sectores tradicionales versus modelos colaborativos.....	8
Figura 1.6 Distribución geográfica de iniciativas en América Latina.....	9
Figura 1.7 Sectores en los que operan modelos colaborativos en México.....	10
Figura 2.1 Funcionamiento en red de modelos colaborativos.....	13
Figura 2.2 Productor y consumidor colaborativo vs. no colaborativo.....	14
Figura 2.3 Motores de la Economía Colaborativa.....	16
Figura 2.4 Principales motores de la Economía Colaborativas.....	18
Figura 2.5 Motivaciones de desarrollo y uso de iniciativas colaborativas.....	22
Figura 2.6 Ejemplo de plataforma de Economía Colaborativa.....	25
Figura 2.7 Ejemplo de plataforma de Economía bajo demanda.....	26
Figura 2.8 Ejemplo de plataforma de Economía de acceso.....	27
Figura 2.9 Clasificación por sectores de actividad.....	28
Figura 2.10 Diferentes roles del gobierno en los modelos colaborativos.....	30
Figura 3.1 Asuntos a considerar en propuesta de negocio.....	32
Figura 3.2 Definición de modelo de negocio: el triángulo mágico.....	34
Figura 3.3 Sectores industriales representados en estudios científicos.....	35
Figura 3.4 Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio.....	36
Figura 3.5 Modelo RCOV.....	37

Figura 3.6 Nueve elementos en la construcción de modelos de negocio.....	38
Figura 3.7 Lienzo de modelo de negocio.....	40
Figura 3.8 Los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio.....	41
Figura 3.9 El modelo de negocio como parte de un entorno.....	46
Figura 3.10 Integración del lienzo del modelo de negocio con el lienzo de propuesta de valor.....	47
Figura 3.11 Lienzo de propuesta de valor.....	48
Figura 4.1 La historia de <i>Airbnb</i>	53
Figura 4.2 Canvas: <i>Airbnb</i>	63
Figura 4.3 Lienzo de propuesta de valor de la empresa <i>Airbnb</i>	64
Figura 4.4 Canvas: <i>Biis</i>	70
Figura 4.5 Lienzo de propuesta de valor de la empresa <i>Biis</i>	71
Figura 4.6 Canvas: <i>Uber</i>	80
Figura 4.7 Lienzo de propuesta de valor de la empresa <i>Uber</i>	81
Figura 4.8 Canvas: <i>Aliada</i>	88
Figura 4.9 Lienzo de propuesta de valor de la empresa <i>Aliada</i>	89
Figura 4.10 Distribución según sectores de usuarios de <i>Wework</i>	91
Figura 4.11 Canvas: <i>Wework</i>	99
Figura 5.1 Importancia de los efectos de red.....	104
Figura 5.2 Sistema de calificaciones de <i>Uber</i>	105
Figura 5.3 Canvas: factores clave de modelos colaborativos.....	108
Figura 6.1 Canvas: <i>Grúas Gorilas</i>	112
Figura 6.2 <i>Inciatus</i> : precios de servicios.....	114

Figura 6.3 Canvas: <i>Inciatus</i>	116
Figura 6.4 Comentarios de usuarios de plataforma.....	117
Figura 6.5 Página web de empresa <i>Wework</i>	118
Figura 6.6 Página web de empresa <i>Airbnb</i>	118
Figura 6.7 Página web de empresa <i>Biis</i>	119
Figura 6.8 Página web de empresa <i>Inciatus</i>	120

| RESUMEN

El desarrollo tecnológico ha hecho posible la aparición de plataformas profesionales que utilizan las ventajas de Internet para proporcionar a los consumidores servicios más atractivos. Según expertos la “Economía Colaborativa” constituye un complemento para sectores de la economía tradicional, estimulando la competencia, ampliando la oferta y promoviendo alternativas innovadoras para el consumidor.

La presente investigación explora el desarrollo de negocios colaborativos en diversos sectores industriales mediante el despliegue de su modelo de negocio. Mediante este análisis se identifican factores clave que contribuyen al éxito de estas iniciativas.

En los Capítulos 1 y 2 el lector tendrá la oportunidad de identificar el origen del fenómeno, su importancia actual y la previsión a futuro. Posteriormente, se abordan los factores que han propiciado su desarrollo, los agentes involucrados en este tipo de modelos y los sectores en los que se ha desarrollado.

En el Capítulo 3 se expone la metodología empleada. Se realiza una breve revisión de la concepción del término modelo de negocio y las herramientas empleadas para su análisis. El *Lienzo de Modelo de Negocio* de Osterwalder y Pigneur es seleccionado como instrumento de análisis debido a su diseño visual simple que, al mismo tiempo, no simplifica en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

El Capítulo 4 presenta cinco casos de estudio. Se desarrolla el modelo de negocio de tres empresas que han logrado el éxito y rápida expansión mundial, valorándose actualmente en miles de millones de dólares: **Uber**, **Airbnb** y **Wework**. Aunado a estos casos, se desarrollan los modelos de negocio de dos empresas que se encuentran en crecimiento a nivel nacional: **Aliada** y **Biis**. Como resultado, la investigación identifica los seis elementos clave que tienen en común los modelos de negocio de estas empresas, los cuales son discutidos en el Capítulo 5.

Además, para ofrecer al lector la oportunidad de detectar los desaciertos en la formulación de una iniciativa colaborativa en el Capítulo 6 se presenta el estudio de caso de la empresa **Inciatus**, la cual a finales de 2017 finalizó su operación.

Palabras clave: Modelos colaborativos, economía colaborativa, modelo de negocio, consumo colaborativo.

| ABSTRACT

The technological development has made possible the appearance of professional platforms that use the advantages of the Internet to offer consumers more attractive services. According to experts, "the Sharing Economy" constitutes a complement for sectors of the traditional economy, encouraging competition, expanding the offer and promoting innovative alternatives for the consumer.

This research explores the development of collaborative businesses in different industrial sectors analyzing their business models. Through this analysis, key factors that contribute to the success of this business are identified.

In Chapters 1 and 2 the reader will have the opportunity to identify the origin of the phenomenon, its current importance and the potential projections of these sharing economy sectors. Subsequently, the factors that have promoted its development and the stakeholders of this type of models are presented.

Chapter 3 shows the methodology used. A brief review of the concept of the term business model and the tools used for analysis is performed. *The Business Model Canvas* of Osterwalder & Pigneur is selected as an analytical instrument due to its simple visual design that, at the same time, doesn't oversimplify the complex operation of a company.

Chapter 4 presents a case study of five corporations which have explored sharing-based models. The business model of three companies that have achieved success and rapid global expansion, currently valued in billions of dollars: **Uber**, **Airbnb** and **Wework**. In addition to these cases, the business models of **Aliada & Biis**, two companies that are rapidly growing in Mexico are presented. As a result, the research identifies the six key elements that the business models of these companies have in common.

In addition, to give the reader the opportunity to detect the mistakes in the formulation of a collaborative initiative, the thesis presents the case study of the company **Inciatus**, which at the end of 2017 finalized its operation.

Keywords: Sharing models, sharing economy, collaborative consumption, business model



**«Si usted desea tener éxito debe buscar nuevos caminos,
en lugar de recorrer los caminos tradicionales y trillados
del éxito, que todos conocen.»**

-John D. Rockefeller

1 | SURGIMIENTO Y FUTURO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA



1.1 Descripción general del fenómeno

La revolución digital nos sorprende cada día incorporando nuevas experiencias a nuestra vida, facilitando la interacción entre individuos y dándonos la oportunidad de acceder de forma más ágil y eficiente a productos y servicios hasta hace poco limitados a canales tradicionales, y que, en esta nueva era, empoderan a consumidores y corporaciones para distribuir, compartir, usar y re-usar bienes.

La movilidad y accesibilidad de los usuarios, clientes potenciales u oferentes está garantizada con los nuevos dispositivos electrónicos. El desarrollo tecnológico ha hecho también posible la aparición de nuevas plataformas profesionales que utilizan las ventajas de Internet para proporcionar a los consumidores servicios más atractivos.

Es así como comienza a nacer un nuevo modelo económico, basado en la comunidad, donde la gestión y visión de la economía está cambiando la estructura de los mercados. En este nuevo modelo económico donde la propiedad de los bienes pasa a segundo plano, lo que importa es el acceso a esos bienes y servicios. Dicho modelo se conoce actualmente como “consumo colaborativo” (Ouishare, 2015).

Una idea apropiada de lo que representa el consumo colaborativo la tenemos en el diccionario de Oxford:



“Un sistema económico en el que los bienes y servicios son compartidos entre particulares, ya sea de forma gratuita o por un precio, por lo general a través de Internet”

La **Figura 1.1** muestra de forma esquemática la relación entre usuarios.



Figura 1.1 Relación en el consumo colaborativo

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Breve recorrido histórico

El fenómeno de la economía colaborativa se remonta a actividades realizadas desde la antigüedad. Mientras el ser humano vivía en pequeñas comunidades era común el desarrollo del trueque de servicios o productos. Estos mecanismos de intercambio se han mantenido vigentes en las pequeñas comunidades con problemas de crisis económica o escasez de dinero.

Además del entorno de pequeñas comunidades, empiezan a aparecer iniciativas de utilización del conocimiento común para crear bienes de uso general. La más famosa en el ámbito tecnológico puede ser la liberación a la comunidad de desarrolladores del núcleo del sistema operativo Linux en el año 1991.

A mediados de los años 90, empiezan a aparecer iniciativas comerciales (*Ebay*, *Craig'slist*) que, olvidándose del trueque, y sobre una base tecnológica, intentan poner en contacto a diferentes consumidores para que ofrezcan sus servicios o sus bienes ociosos a disposición de otras personas mediante un mecanismo compra-venta. Estas empresas nacen en el estado de California, en los Estados Unidos, con el objeto de am-

pliar los servicios que veían en su comunidad (anuncios clasificados, mercadillos) mediante el uso de herramientas tecnológicas de telecomunicación (Navio, Santaella, Portilla, Martín, & García, 2016).

La mayoría de los autores del tema sitúan el nacimiento del concepto de la economía colaborativa alrededor del año 2007, tras un artículo de Ray Algar, consultor, para *Leisure Report* denominado "*Collaborative Consumption*"

A finales de 2010 se publicó el libro "*What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*" (Lo mío es tuyo: el crecimiento del consumo colaborativo) de Rachel Botsman. Este libro fue el primero en describir, agrupar y categorizar muchas de las iniciativas que hoy son referentes en el mundo de lo colaborativo.

El libro presenta como colaborando, compartiendo y generando la confianza entre personas desconocidas se están creando estructuras y redes que permiten a la sociedad funcionar de manera más eficiente, horizontal y distribuida (Ouishare, 2015).

Según van triunfando estos modelos, todos ellos con una importante base tecnológica, aparecen empresas que replican las iniciativas sociales y las divulgan a través de sus comunidades, haciendo el universo de su alcance más amplio (ver **Figura 1.2**).

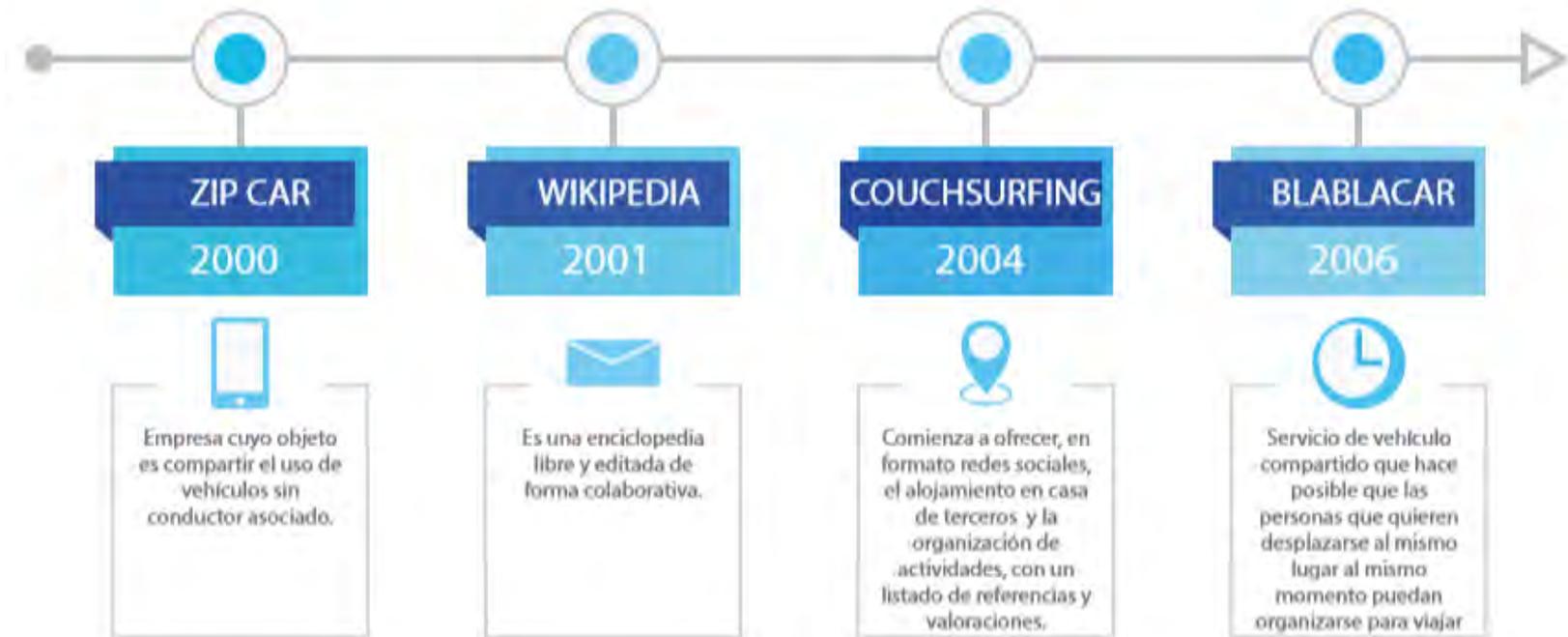


Figura 1.2 Surgimiento de empresas con base en modelos colaborativos representativas

Fuente: Elaboración propia.

En esta imagen podemos observar información esencial de las iniciativas más representativas de cada sector en el que se encuentran operando actualmente los modelos colaborativos.

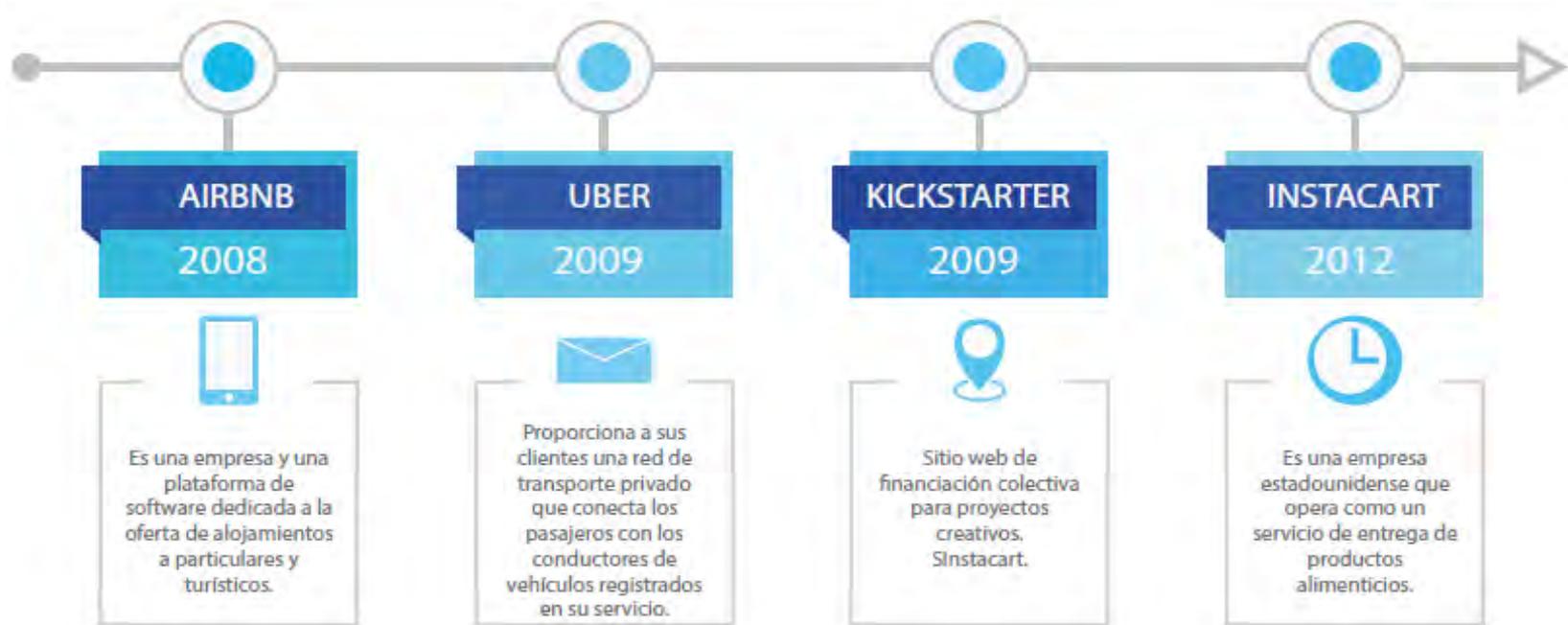


Figura 1.2 Surgimiento de empresas con base en modelos colaborativos representativas (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

Constantemente están apareciendo iniciativas empresariales ligadas a este fenómeno. Pero al mismo tiempo, en cuanto las mismas tienen un cierto éxito, se producen importantes polémicas sociales, llegando a judicializarse las mismas. En la actualidad, las empresas de esta economía se encuentran sujetas a un análisis de sus actividades en diferentes partes del mundo, bien por los tribunales, o bien, condicionadas a decisiones administrativas.

1.3 Importancia actual del fenómeno y previsión de futuro

A finales del 2013 la consultora PwC, analizó el fenómeno del patrón de la “Curva-S” en los modelos colaborativos. Es común que el desarrollo de sectores económicos esté ligado a una curva patrón S, es decir, inicialmente con volúmenes bajos y volátiles donde la empresa debe avanzar para acelerar su crecimiento antes de la saturación del mercado. En este punto, los sectores antiguos llegan a una cierta madurez donde tienen dos caminos: uno de ellos es el declive y desaparición, y otro posible camino es la innovación para retomar de nuevo el mercado (PwC, 2014).

Para la realización de este análisis, la consultora consideró los cinco sectores en los que los modelos económicos han tenido mayor presencia, los cuales se compararon con negocios tradicionales del mismo sector (ver **Figura 1.3**).

Para ambos conjuntos de sectores se llevó acabo la recolección de datos mediante la exhaustiva revisión de los sectores industriales y mercados existentes utilizando datos históricos de ingresos

así como el punto de vista de expertos en el tema como referencia.



Figura 1.3 Definición de sectores prominentes en modelos colaborativos

Fuente: Investigación de PwC (2014).

En la **Figura 1.4** se muestra la curva S obtenida (PwC, 2014).



Figura 1.4 Ilustración de la curva S

Fuente: Investigación de PwC (2014).

Al inicio del ciclo de vida, las startups se encuentran en la etapa de introducción al mercado. Es por ello, que en la mayoría de ellas el flujo de efectivo suele ser negativo y los ingresos son bajos; no obstante, a menudo éstas crecen rápidamente, impulsadas por innovadores y pioneros.

A medida que el mercado comienza a adoptar el producto, los efectos de red se vuelven más importantes y es probable que una empresa avance como la plataforma líder en el mercado (adopción en masa).

Eventualmente, el crecimiento se ralentiza a medida que el producto se mueve de un nicho a una oferta masiva en el sector (por ejemplo, el streaming de música se ha convertido en la forma más popular de consumo de música en varias economías). Finalmente, la penetración del nuevo mercado alcanza su punto máximo y el sector madura, ralentizándose el crecimiento significativamente. Después de este período, es probable que la oferta disminuya al ser reemplazada por una curva S sustituta y superpuesta (por ejemplo, la disminución de los alquileres de DVD a favor de la transmisión de video por streaming).

En el año de 2013 se estimó que el consumo colaborativo generaba 15 mil millones de dólares de ingresos globales; es decir, apenas el 5% de la totalidad de los ingresos generados por los diez sectores anteriores. Sin embargo, para el año 2025, los sectores de la economía colaborativa podrían generar más de la mitad del total de las ventas de los diez sectores.

Hablando en términos globales, es una oportunidad potencial de ingresos por valor de 110 a 530 mil millones de dólares.¹ En la **Figura 1.5** se pueden visualizar las tasas de crecimiento proyectadas de los sectores tradicionales y los sectores de modelos colaborativos, en el periodo que va desde el 2013 hasta el 2025. (PwC, 2014).

Brasil, México, Argentina y Perú son líderes en cuanto a número de iniciativas de Economía Colaborativa en América Latina, concentrando el 69% del número total de respuestas (ver **Figura 1.6**). Se trata de un tema muy joven, la gran mayoría de las iniciativas han sido creadas en los últimos cinco años (ver **Figura 1.7**) (Fund, 2016).

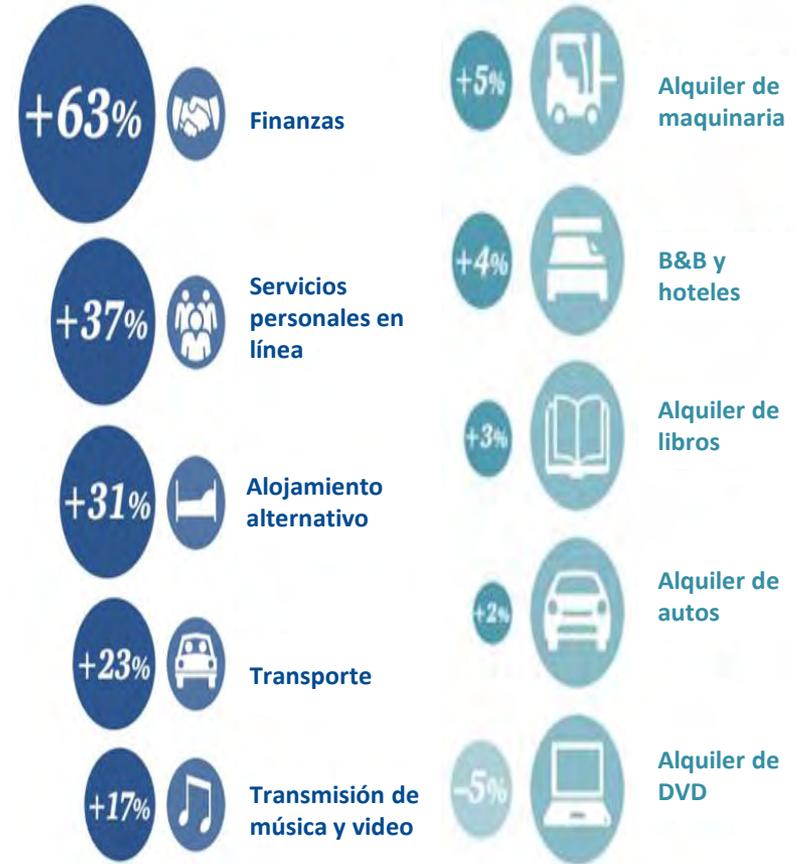


Figura 1.5 Comparación evolutiva de crecimiento de los sectores tradicionales versus modelos colaborativos

Fuente: Investigación de PwC (2014).

1. \$110bn Rachel Botsman citado comunmente; \$530bn: The People Who Share (2013) (http://www.thepeoplewhoshare.com/tpws/assets/File/TheStateoftheSharingEconomy_May2013_FoodSharingintheUK.pdf).

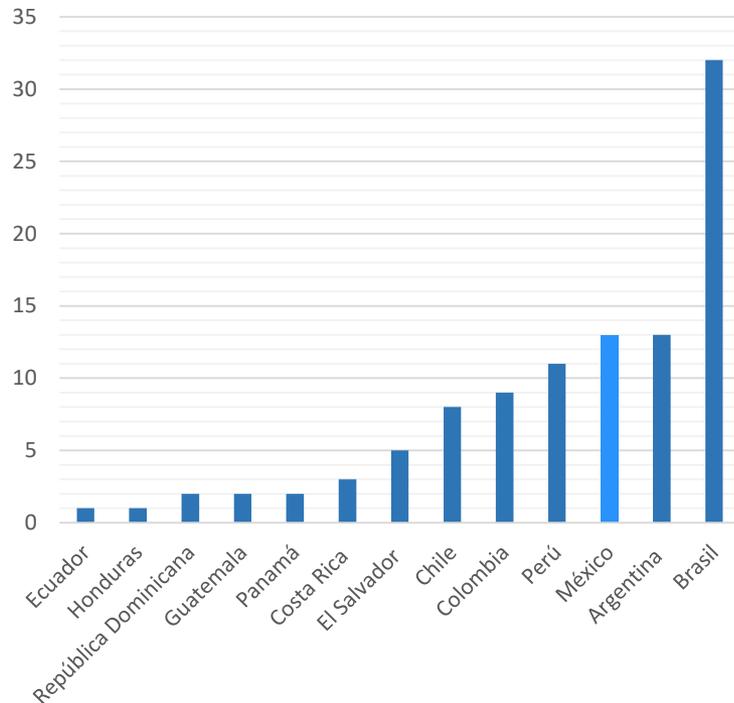


Figura 1.6 Distribución geográfica de iniciativas en América Latina

Fuente: Informe de Economía colaborativa en América Latina (2016).

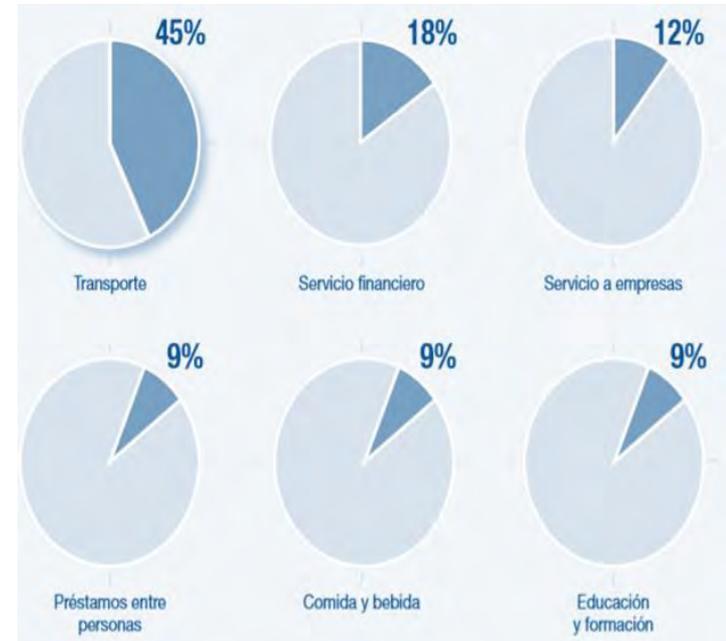


Figura 1.7 Sectores en los que operan modelos colaborativos en México

Fuente: Informe de Economía colaborativa en América Latina (2016).

Por tamaño de mercado y madurez tecnológica, México parece el siguiente en la lista en cuanto a países en los que la Economía Colaborativa será importante. En la actualidad parece moverse por imitación a los demás mercados en cuanto a que el transporte es el área clave, pero la actividad empresarial hace que lo financiero (entre personas o la relación con empresas) sea relevante en el mercado. Será interesante ver cómo de rápido crecen las iniciativas locales frente a la opción de entrada muy fuerte de competidores de Estados Unidos de Norteamérica.

Según expertos en el tema, con una regulación adecuada y una supervisión adaptada a los nuevos modelos de las plataformas digitales, la Economía Colaborativa puede suponer un complemento y un estímulo para sectores de la economía tradicional, estimulando la competencia, ampliando la oferta y promoviendo alternativas innovadoras para el consumidor.

Además, tiene la capacidad de disminuir las externalidades negativas subyacentes de la economía tradicional, como en el caso del transporte (contaminación medioambiental) o los bienes infrautilizados (consumo no eficiente).

Adicionalmente, se genera empleo en áreas alternativas, que pueden ser un buen lugar para aprender, entre otras cosas, cómo funcionan las reglas de los negocios, la reputación o las transacciones online.

1.4 Objetivo

A partir de las reflexiones anteriores, surge el interés por elaborar esta investigación bajo el siguiente objetivo:



Explorar el desarrollo de empresas colaborativas en diferentes sectores industriales mediante el despliegue de su modelo de negocio con el fin de identificar factores clave que contribuyan al éxito de este tipo de negocios.

Los casos de estudio seleccionados son:

- Empresa *Uber*
- Empresa *Airbnb*
- Empresa *Wework*
- Empresa *Biis*
- Empresa *Aliada*

Adicionalmente, para ofrecer al lector la oportunidad de reflexionar sobre la importancia de considerar estos factores en el desarrollo de un modelo de negocio colaborativo, se analizará el caso de estudio de la empresa *Inciatus* la cual finalizó sus operaciones en el año 2017.



2 | ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?

2. ¿Qué es Economía Colaborativa?

El uso de modelos colaborativos no es nada nuevo, es lo que hemos hecho toda la vida dentro de los círculos de confianza con familiares y amigos: compartir ropa entre nuestras amistades, compartir trayectos en coche, alquilar el auto a otra persona, ir a dormir a casa de nuestros familiares cuando estamos de viaje, la microfinanciación colectiva, etc. Es el mismo tipo de colaboración que practicamos a pequeña escala en los círculos de más confianza cuando mediante el uso de internet y las redes sociales, se amplía a grupos mucho más grandes (Ouishare, 2015).

Diferentes estudios proporcionan análisis sobre los fundamentos y principios que impulsan y definen este tipo de modelos disruptivos, intentando definir un marco conceptual que reúna las principales características de esta tendencia emergente y permita así discernir qué actividades económicas pueden incluirse en este concepto. Sin embargo, resulta complejo encontrar una definición que englobe a todo este tipo de iniciativas debido a la versatilidad que existe dadas sus condiciones de operación, la participación de diferentes

stakeholders así como la velocidad a la que aparecen nuevos modelos cada día.

En este apartado se expresan las principales características de los modelos económicos colaborativos. Se presenta la clasificación propuesta, así como, la descripción de los elementos necesarios para su desarrollo: las claves del funcionamiento de plataforma, el rol de los usuarios y los sectores o campos en los que se ha desarrollado.

2.1 Idea inicial: Modelos colaborativos

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra “Economía” se define como:

1. Administración eficaz y razonable de los bienes.
2. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.
3. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

En la **Figura 2.2** se puede observar la diferencia entre un entorno no colaborativo y uno que sí lo es.

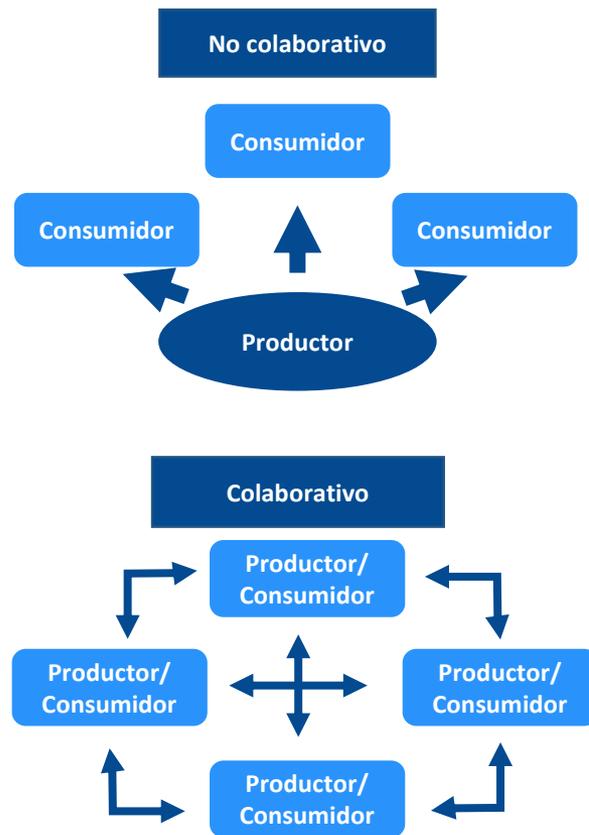


Figura 2.2 Productor y consumidor colaborativo vs. no colaborativo
Fuente: Elaboración propia.

2.2 Agentes de los modelos colaborativos

Siendo Europa el continente en el que se ha presentado un mayor auge de este tipo de modelos, la Comisión Europea ha destacado que resulta necesario distinguir las tres categorías de agentes implicados (Adigital, 2016). De esta forma reconoce como agentes de la economía colaborativa a:

1. Prestadores de servicios que comparten activos, recursos, tiempo y/o competencias.

Pueden ser particulares que ofrecen servicios de manera ocasional (“pares”) o prestadores de servicios que actúen a título profesional (“prestadores de servicios profesionales”).

2. Clientes de dichos servicios.

3. Intermediarios o plataformas.

Una plataforma virtual es un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet. Esto quiere decir que, al

utilizar una plataforma virtual, el usuario no debe estar en un espacio físico determinado, sino que sólo necesita contar con una conexión a la Web que le permita ingresar a la plataforma en cuestión y hacer uso de sus servicios (Gardey & Pérez, 2015).

Dentro de los modelos colaborativos, la actividad de la plataforma es la de intermediación propia de un prestador de servicios de la sociedad de la información conectando a los prestadores con los usuarios facilitando la transacción entre ellos.

2.3 Factores que han propiciado su desarrollo

Para comprender el desarrollo de modelos económicos colaborativos resulta necesario identificar qué factores han tenido que confluír para crear un entorno apropiado para el rápido crecimiento de estas iniciativas. La **Figura 2.3** muestra los factores clave mencionados en la bibliografía:

Autor	Motores (“drivers”) que impulsan el desarrollo de la Economía Colaborativa
Andersson (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas basadas en internet ● Antídoto post-crisis para el materialismo ● Ahorro de costos ● Conciencia ambiental
Avital (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad excedentaria ● Reingeniería del consumo: acceso a la propiedad ● Tecnología, plataformas basadas en internet, sistemas de información, redes sociales
Botsman and Rogers (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad inactiva y creencia en bienes comunes ● Masa crítica ● Conciencia ambiental y económica ● Resurgimiento del sentido de comunidad ● Tecnologías P2P

Figura 2.3 Motores de la Economía Colaborativa

Fuente: Sara Green (2015).

Autor	Motores (“drivers”) que impulsan el desarrollo de la Economía Colaborativa
Cusumano (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes infrautilizados • Social media
Gansky (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de información • Desconfianza en viejas compañías • Conciencia del valor de las cosas • Cambio climático • Crecimiento de población y urbanización
John (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología como motor • Tecnología como habilitador
Malhotra and Van Alstyne (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de repuesto • Plataformas de conexión de pares

Figura 2.3 Motores de la Economía Colaborativa (continuación)

Fuente: Sara Green (2015).

Para fines de esta investigación, se toma como referencia el modelo propuesto por Sara Green (2015), el cual establece cinco motores (“drivers”) que impulsan el desarrollo de la economía colaborativa, que de alguna forma aglutinan o sintetizan los factores expuestos y que se resumen en la **Figura 2.4**.



Figura 2.4 Principales motores de la Economía Colaborativa
Fuente: Elaboración propia con base en las ideas de Sara Green (2015).

- **Capacidad excedentaria**

Como principio económico básico, el exceso de capacidad supone una oportunidad para aumentar los beneficios económicos o reducir gastos.

Cualquier herramienta o actividad económica que permita la monetización de esta capacidad excedentaria tiene un significado económico relevante.

Los propietarios de un activo pueden capitalizar su capacidad adicional cuando no están en uso, ya sea monetariamente o a cambio de otro recurso.

Los bienes que se adquieren con capacidad excedente inherente, como por ejemplo la memoria de una computadora o los asientos en un automóvil de propiedad privada, pueden ser comercializados a través de un modelo de tiempo compartido: donde cada pago individual por uso es mucho menor que el costo total de propiedad (Green, 2015).

- **Elementos tecnológicos**

Antes de explicar este punto, resulta necesario definir las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como computadoras o teléfonos móviles.

La aplicación de las TIC en todas las áreas y actividades en las que se desenvuelve el individuo, proporciona muchas ventajas si se utilizan de la manera adecuada; y, el ámbito económico no es excepción de los beneficios que la tecnología le brinda al proceso de reinención de la forma de hacer negocios. Esto, debido a que son el soporte del actual fenómeno de globalización que permite un acelerado intercambio comercial a través de la posibilidad que tienen las sociedades de estar interconectadas en tiempo real.

El elemento tecnológico se ha identificado como crucial en el advenimiento de la economía colaborativa, son relevantes los siguientes puntos:

- **Las redes sociales y la sociedad en red:** la interconexión creciente del ciudadano digital facilita enormemente la posibilidad de realizar este tipo de transacciones. Primero por la oportunidad de marketing para el impulso y desarrollo de este tipo de economía. Segundo, porque es una herramienta que se utiliza en la economía colaborativa para generar confianza (ejemplos en esta línea son empresas como:

Blablacar o *Airbnb*, que utilizan las redes sociales como elemento evaluador de confianza, hasta el punto de que la falta de amigos, por ejemplo, en Facebook, supone una mala señal).

- **Los dispositivos móviles y las plataformas tecnológicas:** la ubicuidad, movilidad y accesibilidad de los usuarios y potenciales clientes, u oferentes en este tipo de actividad económica está garantizada con los nuevos dispositivos electrónicos. El desarrollo tecnológico ha hecho también posible la aparición de nuevas plataformas profesionales que utilizan las ventajas de Internet para proporcionar a los consumidores servicios más atractivos bajo ciertas circunstancias tales como buscadores, agregadores y comparadores de servicios de consumo, transporte, alimentación, alojamiento, etc.

- **Los sistemas de pago:** La irrupción de las nuevas tecnologías flexibilizando y popularizando nuevas formas de pago seguro en el entorno digital ejerce un factor catalizador para el desarrollo de la economía colaborativa.

- **Reingeniería del consumo**

Encontramos un entorno predispuesto a nuevas fórmulas económicas, nuevos modelos económicos y formas de hacer negocio y financiar estas nuevas fórmulas y nuevos modelos. El cambio cultural que ha supuesto que “el uso” sea cada vez más preferido que “la propiedad”, es un cambio de modelo muy relevante para este tipo de intercambios económicos. En línea con lo anterior, el nuevo entorno económico favorece y apoya financieramente las nuevas compañías y aventuras emprendedoras (Botsman & Rogers, 2010).

- **Resurgimiento de la comunidad**

Cuando existe una comunidad activa, con confianza y que genere transacciones entre sus miembros la plataforma se convierte en algo totalmente inútil.

Ouishare define una comunidad como “el máximo grado de empoderamiento de las personas, es cuando adquieren más roles, y participan también de aspectos críticos como la gestión, la gobernanza y la toma de decisiones”.

Los proyectos más interesantes son aquellos capaces de detectar las habilidades de su comunidad y que disponen de mecanismos simples y eficientes para poner esas habilidades al servicio del proyecto. Cuando los usuarios hacen tareas de marketing, tareas de ideación de productos, tareas de organizar eventos, de atención al cliente, etc. se explotan a fondo las capacidades de la comunidad (Cañigual, 2014).

- **Conciencia medioambiental**

Una mayor sensibilidad hacia el desarrollo sostenible, el medio ambiente y el óptimo uso de los recursos impulsa la economía colaborativa. La venta, alquiler, y co-propiedad maximiza la utilización e impacto de los bienes físicos que fueron comprados y se desechan después de un uso limitado (Cañigual, 2014).

Factores que crean valor en el cliente

La creación de valor en este tipo de modelos de negocios ha sido vinculada principalmente a beneficios racionales y emocionales. Schmitt (1999) señala que los beneficios racionales reflejan la utilidad de un producto y calidad a los consumidores, mientras que los beneficios emocionales están relacionados con los sentimientos de interés por algo (Mithun, 2012).

Campbell Mithun realizó una investigación en la que preguntó a los encuestados los beneficios de utilizar iniciativas con base en la economía colaborativa. Los resultados para beneficios emocionales fueron los siguientes:

- **Comunidad:** la necesidad de valor y pertenencia a otros.
- **Estilo de vida:** la necesidad de sentirse inteligente y más responsable.
- **Cultural:** sentirse parte de un movimiento cultural más grande.

Las categorías de los beneficios racionales se clasificaron en el siguiente orden:

- **Financiero:** la necesidad de ahorrar dinero.
- **Medio ambiente:** ¿se agrega alguna mejora al medio ambiente?
- **Estilo de vida:** ¿proporciona mayor flexibilidad?
- **Practicidad:** proporciona acceso a bienes y/o servicios.

Hasta este punto se han analizado los factores que han identificado varios autores para el desarrollo de modelos colaborativos. Basado en el análisis de ellos, en la **Figura 2.5** se presenta un resumen de las motivaciones que deben tener los individuos para desarrollar/emplear iniciativas colaborativas.

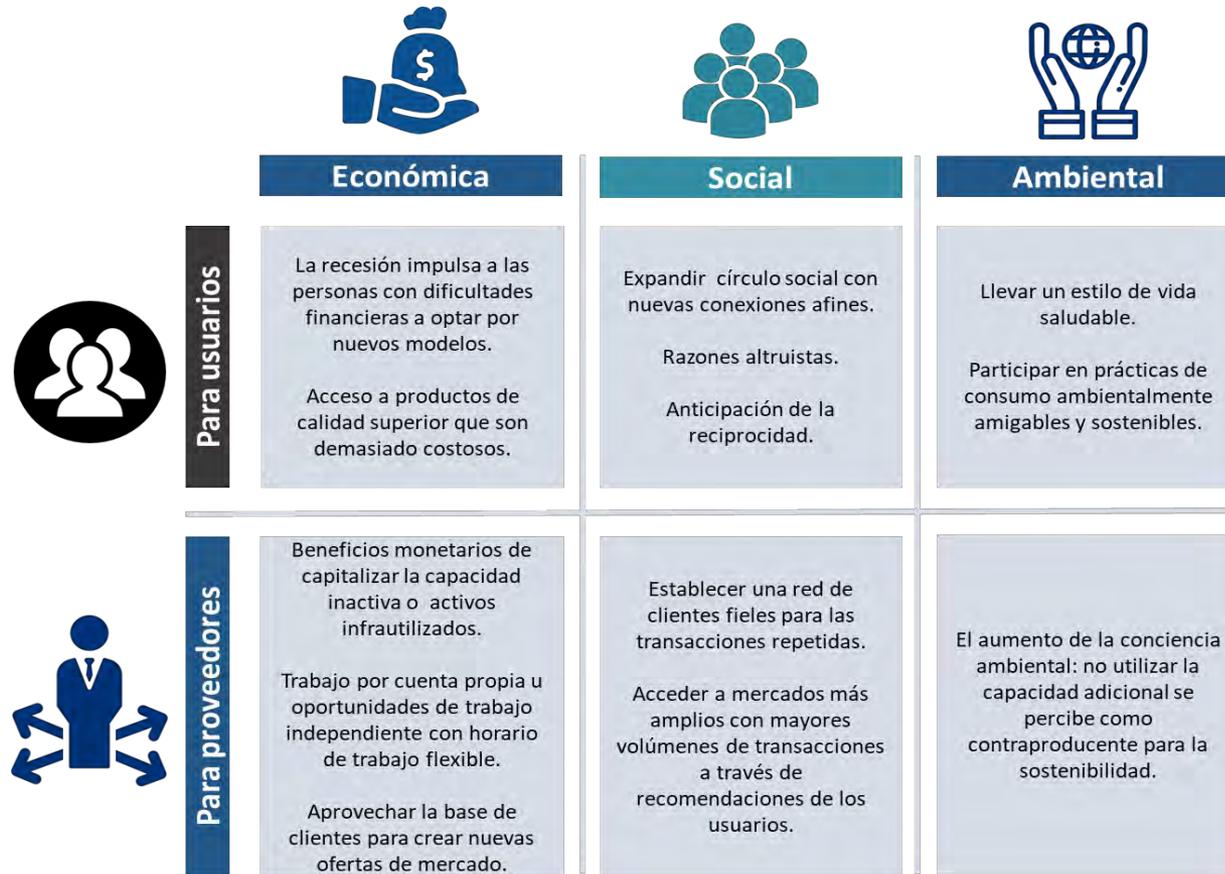


Figura 2.5 Motivaciones de desarrollo y uso de iniciativas colaborativas

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Alcanzando una definición de los modelos colaborativos

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la clasificación propuesta por la Asociación Española de la Economía Digital quienes en su reporte de 2016 con base en su experiencia con plataformas y en las definiciones que ya se han planteado previamente, consideran que la aproximación más acertada a cada uno de los modelos sería la siguiente:

Economía colaborativa. La economía colaborativa la conforman aquellos **modelos de producción, consumo o financiación** que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre iguales a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente, generando un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes e infrautilizados, permitiendo utilizar, compartir, intercambiar o invertir los recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación entre los usuarios (ver **Figura 2.6**).

Economía bajo demanda. Dentro de la economía bajo demanda, encontramos aquellos **modelos de provisión de servicios** que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada de profesional a consumidor a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente y cuya prestación se origina con base a las necesidades del usuario que demanda y se adapta a sus preferencias, prestándose a cambio de una contraprestación y con ánimo de lucro (ver **Figura 2.7**).

La diferencia fundamental de este tipo de modelos bajo demanda y los modelos colaborativos es que entre los usuarios existe una relación comercial, es decir, son plataformas en las que tiene lugar la prestación de un servicio ya sea por parte de profesionales.

Economía de acceso. Finalmente, se considera que forman parte de la economía de acceso aquellos modelos de consumo en los cuales **una empresa, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios unos bienes para su uso temporal,** adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y flexibilizando la localización espacial de los mismos (ver **Figura 2.8**).

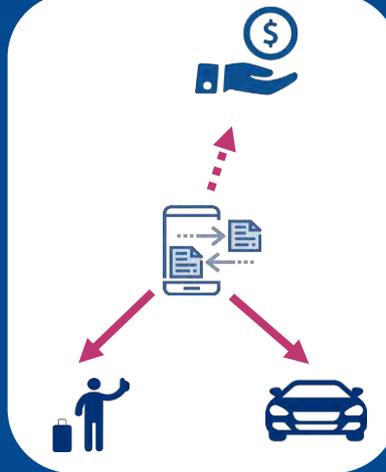
Si bien la economía colaborativa ya fomenta el acceso frente a la propiedad de los bienes, la economía de acceso hace referencia únicamente a los modelos en los que la plataforma digital sí presta el servicio subyacente y los usuarios normalmente no tienen contacto directo entre sí para efectuar las transacciones.

Para ejemplificar de forma más clara las definiciones a continuación se presenta un ejemplo de negocio para cada categoría.



BLABLACAR

Cuando Fred intentaba llegar a casa con su familia para celebrar la Navidad, tuvo problemas ya que no tenía automóvil y todos los trenes estaban llenos. Después de pedirle a su hermana que lo recogiera, en la carretera notó la gran cantidad de personas que conducían solas. Le pareció que todos esos asientos vacíos en los automóviles existentes podrían ser el comienzo de una nueva forma de viajar.



Es ejemplo de economía colaborativa debido a que la relación que se establece es entre particulares (P2P).

La plataforma no presta el servicio pero se beneficia de la interacción entre usuarios.

Permite el aprovechamiento de los asientos vacíos en un auto (bienes infrautilizados).

Blablacar es un servicio francés de vehículo compartido que hace posible que las personas que quieren desplazarse al mismo lugar al mismo momento puedan organizarse para viajar juntos.

Figura 2.6 Ejemplo de plataforma de Economía Colaborativa

Fuente: Elaboración propia.

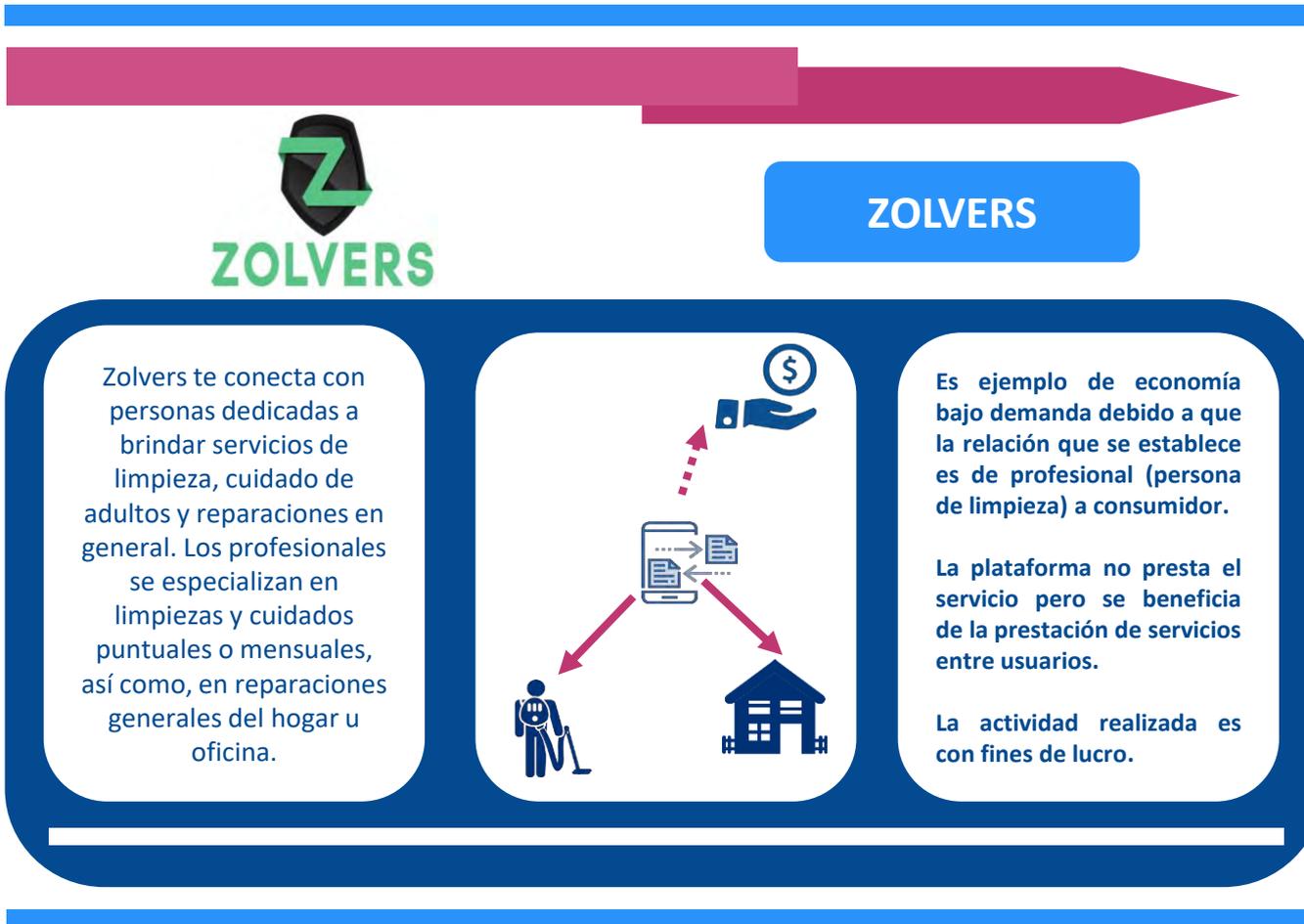


Figura 2.7 Ejemplo de plataforma de Economía bajo demanda

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2.8 Ejemplo de plataforma de Economía de Acceso

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Clasificación por sectores de actividad

Para este trabajo de investigación se ha optado por una clasificación por sectores, diferenciando entre las actividades relativas al alojamiento, a las finanzas, a la movilidad y el transporte, a las tareas y el trabajo, al consumo en general, al conocimiento y la información, la gastronomía y los modelos basados en comunidades de usuarios, la cual se presenta en la **Figura 2.9**.

	Economía Colaborativa	Economía Bajo Demanda	Economía de Acceso
ALOJAMIENTO			
Temporal entre particulares			
Intercambio de casas			
FINANZAS			
Crowdfunding de donación			
Crowdfunding de recompensas			
Equity crowdfunding			
Crowdlending			
Crowdfunding			
Fintech P2P y P2B			
Seguros P2P			
MOVILIDAD Y TRANSPORTE			
Carpooling			
Car sharing			
Alquiler de coches entre particulares			
Servicios de vehículo con conductor			
Logística P2P			
Logística B2C			

Figura 2.9 Clasificación por sectores de actividad

Fuente: Elaboración propia con base en Adigital, (2016).

	Economía Colaborativa	Economía Bajo Demanda	Economía de Acceso
TAREAS Y TRABAJO			
Bancos de tiempo			
Microtareas generales y especializadas			
CONSUMO			
Crowdticketing			
Recirculación de bienes			
Compraventa de objetos de segunda mano			
Préstamo de objetos entre particulares			
Espacios			
Coworking			
CONOCIMIENTO Y EDUCACIÓN			
Educación P2P			
Educación B2B			
Producción DIY			
Información			
GASTRONOMÍA			
Grupos de consumo			
Comunidades			

Figura 2.9 Clasificación por sectores de actividad (continuación)

Fuente: Elaboración propia con base en Adigital, (2016).

2.6 Diferentes roles del gobierno en los modelos colaborativos

Los gobiernos municipales pueden tomar una combinación de actividades dependiendo del entorno socioeconómico de la ciudad. Las diferentes funciones y actividades asociadas con cada función junto con las intervenciones basadas en objetivos se muestran en la **Figura 2.10**.

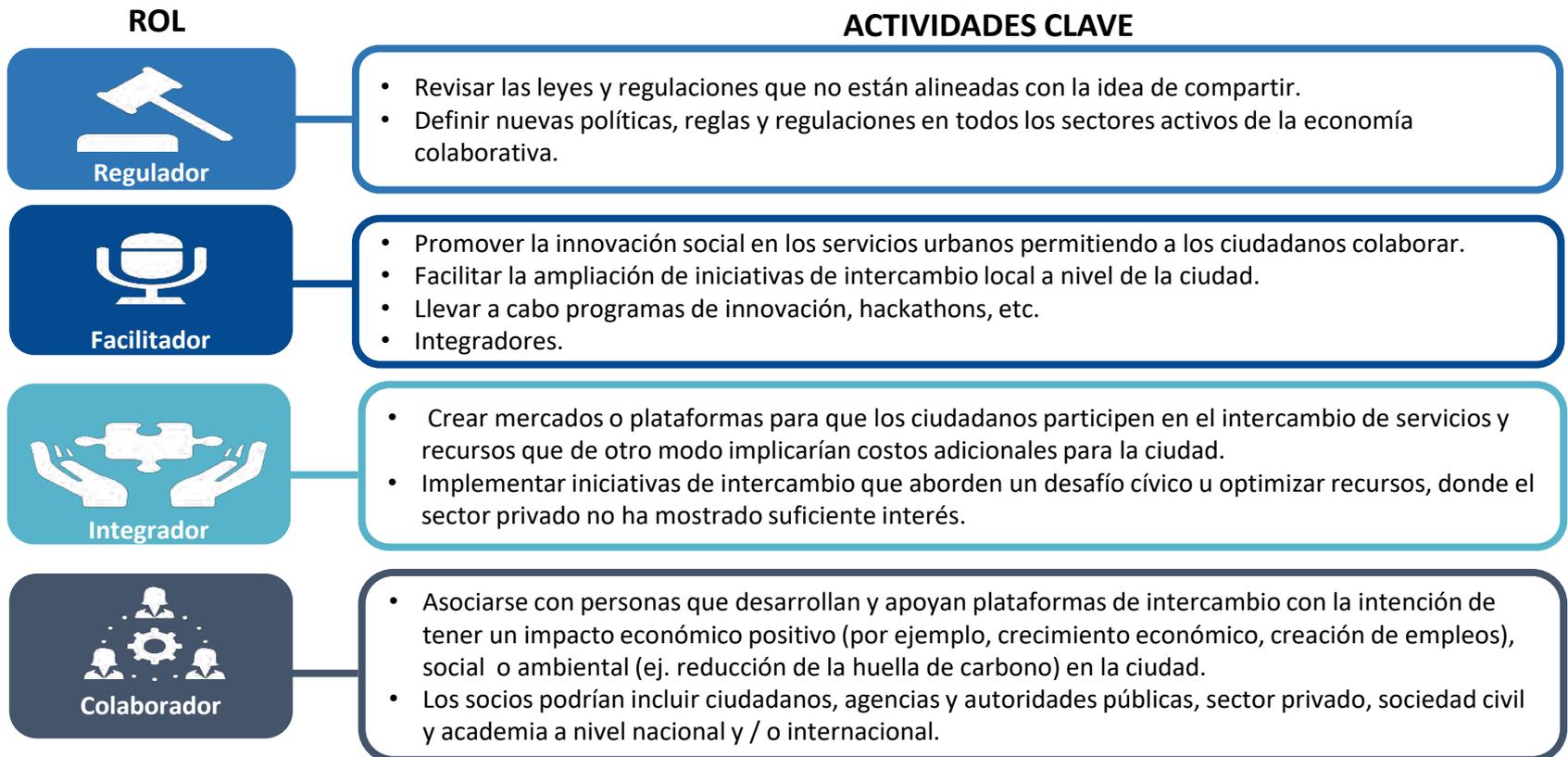


Figura 2.10 Diferentes roles del gobierno en los modelos colaborativos

Fuente: Elaboración propia con base en Owyang (2013).

A photograph of a business meeting in a modern office. Two men in business attire are looking at a laptop on a table. In the foreground, there are several documents with blue charts and a black pen. The background shows a bright office space with large windows and a glass wall.

3 | EL MODELO DE NEGOCIO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

3. El Modelo de Negocio como instrumento de análisis

Para dar forma a una propuesta de negocio es necesario el análisis de asuntos tan variados como los expuestos en la **Figura 3.1**.

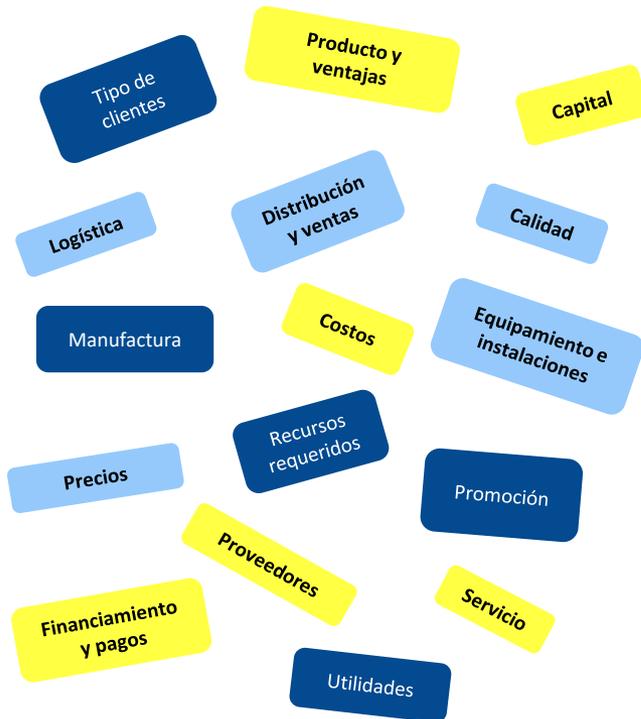


Figura 3.1 Asuntos a considerar en propuesta de negocio
Fuente: Fuentes (2016).

Sin embargo, cada uno de estos factores no es una acción aislada, se trata de comprender “la magia de una empresa en función de sus partes individuales.”

Es así como el modelo de negocio de una empresa representa una combinación específica de recursos que a través de las transacciones generan valor tanto para los clientes como para la organización (Da Silva & Trkman, 2013).

3.1 ¿Qué es el modelo de negocio?

Históricamente, el término modelo de negocio tiene sus raíces a fines de la década de 1990 cuando surgió como una palabra de moda en la prensa popular.

Muchos consultores y publicaciones comerciales han adoptado la terminología del modelo de negocios en referencia a las formas de hacer negocios de las empresas.

Joan Magretta (2002) definió un modelo de negocio como "la historia que explica cómo funciona una empresa", que recuerda a Peter Drucker, quien lo describió como la respuesta a las preguntas:

- **¿quién es tu cliente?,**
- **¿qué hace el valor para el cliente?, y**
- **¿cómo entrega valor a un costo apropiado?**

Otros expertos definen un modelo de negocio al especificar las principales características de uno bueno. Por ejemplo, Clay Christensen de Harvard Business School (2008) sugiere que un modelo comercial debe constar de cuatro elementos:

- **una propuesta de valor para el cliente,**
- **una fórmula de rentabilidad,**
- **recursos clave y**
- **procesos clave.**

La definición usada con mayor popularidad es la expresada por Osterwalder y Pigneur (2010) quienes lo definen como la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En el BMI-Lab de Universidad de St. Gallen se ha desarrollado el Business Model Navigator en el cual se mencionan 55 maneras de innovar en el Modelo de Negocio.

Para describir los modelos de negocio a lo largo de su estudio se emplea un enfoque buscando responder a cuatro preguntas básicas²:

- **¿Quién? (cliente)**
- **¿Qué? (propuesta de valor)**
- **¿Cómo? (cadena de valor)**
- **¿Valor? (viabilidad financiera)**

¿Quién?: cada modelo de negocio sirve a un determinado grupo de clientes (Chesbrough & Rosenbloom 2002, Hamel 2000). Por lo tanto, debe responder a la pregunta "¿Quién es el cliente?" (Magretta 2002).

¿Qué?: la segunda dimensión describe lo que se ofrece al cliente objetivo o, en otras palabras, lo que el cliente valora. Esta noción se conoce comúnmente como la propuesta de valor del cliente (Johnson., 2008).

² Los párrafos correspondientes a la explicación del modelo fueron tomados de Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator.

Se puede definir como una visión holística del conjunto de productos y servicios de una empresa que son valiosos para el cliente (Osterwalder, 2004).

¿Cómo?: para construir y distribuir la propuesta de valor, una empresa debe dominar varios procesos y actividades. Estos procesos y actividades, junto con los recursos involucrados (Hedman & Kalling 2003) y las capacidades (Morris, 2005), dentro de la cadena de valor interna de la empresa forman la tercera dimensión dentro del diseño de un nuevo modelo de negocio.

Valor: la cuarta dimensión explica por qué el modelo comercial es financieramente viable, por lo que se relaciona con el modelo de ingresos. En esencia, unifica aspectos tales como, por ejemplo, la estructura de costos y los mecanismos de ingresos aplicados, y apunta a la pregunta elemental de cualquier empresa, es decir, cómo hacer dinero en el negocio.

Al responder las cuatro preguntas asociadas y explicar (1) al cliente objetivo, (2) la propuesta de valor hacia el cliente, (3) la cadena de valor detrás de la creación de este valor y (4) el modelo de ingresos que captura el valor, el modelo de negocio de una empresa se vuelve

tangible y el entendimiento de su funcionamiento es claro (ver **Figura 3.2**).

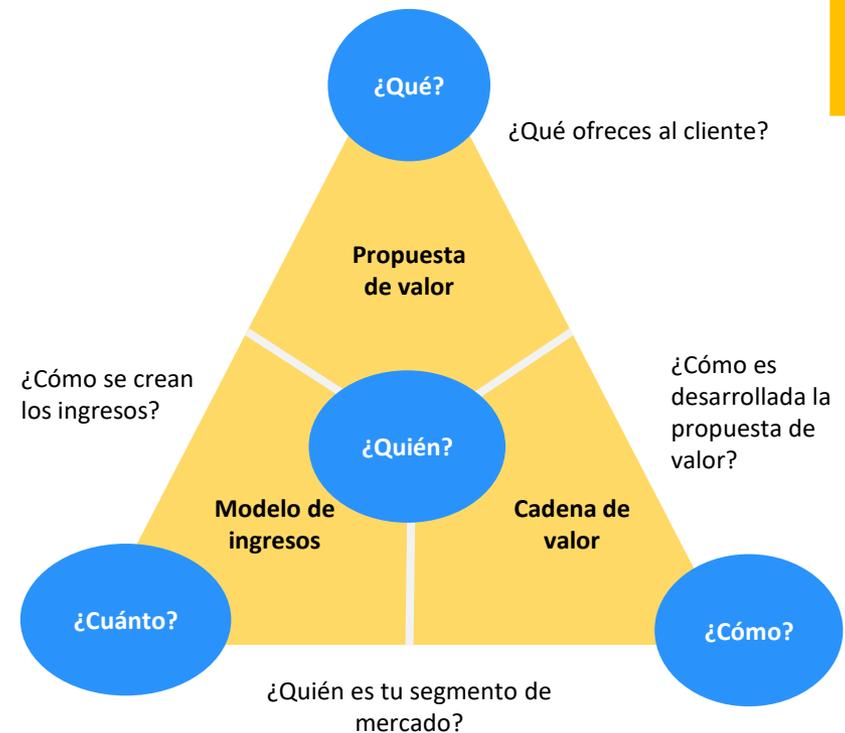


Figura 3.2 Definición de modelo de negocio: el triángulo mágico.
Fuente: Gassman (2015).

3.2 Herramientas de análisis de modelos de negocio

Hasta este momento hemos presentado diferentes concepciones del modelo de negocio para interpretar su sentido y utilidad con base en la perspectiva de enfoque como una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor (Doganova, 2009).

Ya desde el año 2004 Osterwalder en su tesis doctoral expresaba que el concepto de modelo de negocio se ha vuelto popular porque en la actualidad los gerentes tienen muchas opciones cuando se trata de definir su propuesta de valor, configurar su red de valor, elegir a sus socios, buscar formas de llegar al cliente y muchas otras decisiones similares. Este no siempre ha sido el caso y es esencialmente el resultado de la interacción entre el cambio tecnológico cada vez más rápido y la globalización (Archibugi e Iammarino 2002).

Según un estudio realizado por Lambert y Davidson (2012) sobre la aplicación de los modelos de negocio en los casos de éxito de las empresas, así como, en la innovación y su clasificación, el sector de las Tecnologías

de la Información, los Medios de Comunicación y la industria de las Telecomunicaciones lideran en el empleo de modelos de negocio como herramientas de análisis (ver **Figura 3.3**). No obstante, hasta el año 2004 existían pocos enfoques y conceptos que ofrecían una visión general de un negocio (Osterwalder, 2004).

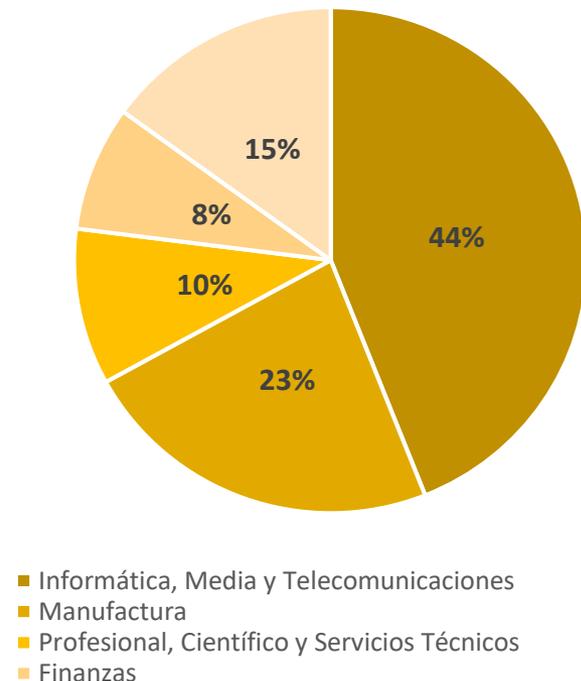


Figura 3.3 Sectores industriales representados en estudios científicos

Fuente: Lambert (2012).

De acuerdo a Galeano (s.f.) los modelos identificados que permiten analizar los componentes que se configuran bajo las dimensiones citadas en los puntos anteriores de la definición (clientes, propuesta de valor, cadena de valor y viabilidad financiera), son los modelos de Shaffer, Smith, y Linder (2005), el modelo RCOV adaptado de Demil y Lecocp (2009) y el modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005). A continuación, se realiza una breve revisión de estas metodologías.

3.2 .1 Modelo de Shaffer, Smith, y Linder

Shaffer, Smith y Linder en su artículo *El poder de los modelos de negocio* (2005), realizan una revisión de la literatura relevante en el horizonte temporal de 1998 a 2002. En ella se recogen 12 diferentes definiciones en las que aparecen hasta 42 diferentes componentes.

Para obtener un filtro razonable y bien relacionado, los autores optan por aplicar un diagrama de afinidad para clasificar los componentes del modelo de negocio que se citan dos o más veces. El diagrama de afinidad resultante (ver **Figura 3.4**) identificó cuatro grandes categorías: opciones estratégicas, la creación de valor, la captación de valor, y la red de valor.

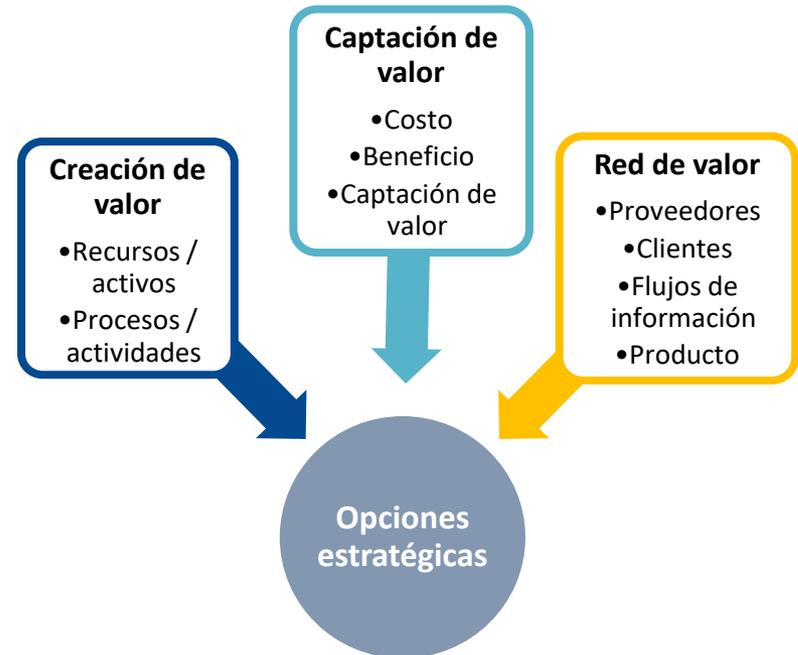


Figura 3.4 Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio

Fuente: Shaffer, Smith & Linder (2005).

3.2. 2 Modelo RCOV adaptado de Demil y Lecocp

Demill y Lecocq (2009), en su artículo sobre la *Evolución de los Modelos de Negocio* mediante un caso ilustrativo, pretenden demostrar que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción

de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos. Se visualiza el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados. Este enfoque, encaja con el diagrama expuesto anteriormente (**Figura 3.4**), dado que siguen considerando las dimensiones de recursos, transacciones, y valor, de manera implícita y explícita.

Los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados. Por organización se entiende la elección de operaciones que una entidad acomete y las relaciones que establece con otras entidades. Dicho de otra forma, para examinar el componente “organización” hace falta estudiar la cadena de valor y la red de valor, es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los stakeholders, (proveedores, clientes, competidores, reguladores, etc.).

Finalmente, el modelo de negocio consiste también en pensar en la propuesta de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficio. Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costos e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad (ver **Figura 3.5**).



Figura 3.5 Modelo RCOV

Fuente: Adaptado de Lecocq, Demil & Warnier (2006).

3.2.3 Modelo de Osterwalder, Pigneur, y Tucci

El estudio de Osterwalder, Pigneur, y Tucci, en su artículo Aclaración de modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto (2005), presenta un esquema, que muestra de forma clara y sencilla, la descripción de los elementos que componen un modelo de negocio, desde la vertiente interna de la empresa. Estos autores parten de una definición del concepto del modelo de negocio, de la siguiente forma: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, conceptos y sus relaciones, con el objeto de expresar la esencia y lógica de un negocio. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que, los elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre, qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras” (Osterwalder, 2004). El citado estudio, parte de una revisión de literatura sobre las menciones de otros facultativos en relación a los componentes a enumerar en la definición de modelo de negocio, y concluye en una clasificación de 4 bloques: Producto, Relaciones con Clientes, Infraestructura de gestión, y Finanzas.

Cada uno de estos bloques, se desglosa en elementos (ver **Figura 3.6**).

Continuando con la representación de este modelo, a finales de la década de los 2000, Osterwalder y un equipo de 470 cocreadores publicaron un popular modelo para describir modelos de negocio: el Business Model Canvas (el lienzo de modelo de negocio), una herramienta práctica y sencilla que permite representar de forma visualmente atractiva este enfoque la cual será descrita en el **apartado 3.3**.

Bloques	Elementos
Producto	1. Propuesta de valor
Relaciones con clientes	2. Cliente objetivo 3. Canales de Distribución 4. Relaciones
Infraestructura de gestión	5. Actividades / Recursos 6. Competencias 7. Red de stakeholders
Finanzas	8. Estructura de costos 9. Modelo de ingresos

Figura 3.6 Nueve elementos en la construcción de modelos de negocio

Fuente: Osterwalder (2005).

3.3 Elección de metodología: Lienzo de modelo de negocio

En general, el propósito de crear un modelo es ayudar a comprender, describir o predecir cómo funcionan las cosas en el mundo real al explorar una representación simplificada de una entidad o fenómeno particular.

Como se expresó en el capítulo anterior la finalidad de esta investigación es identificar factores clave que contribuyan al éxito de los modelos de negocio colaborativos.

Siguiendo la línea del párrafo anterior, se requiere emplear un modelo para representar cómo funcionan los negocios colaborativos, dando al lector la oportunidad de comprender fácilmente el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Se requiere emplear un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es emplear un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

Es por ello, que la metodología seleccionada para el desarrollo de esta tesis es *El lienzo de modelo de negocio*, pues, representa un lenguaje compartido que permite fácilmente describir modelos de negocio. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio.

Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones. Un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y sólo tiene sentido como un conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. La representación gráfica de la herramienta crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios, facilitando la identificación de factores en común de las empresas analizadas. Su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato **visual, rápido y sencillo**.

3.4 El lienzo de modelo de negocio

El Business Model Canvas es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas ideas de negocio.

Es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costos. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de la empresa (ver **Figura 3.7**). Además, estos nueve módulos buscan cubrir las cuatro áreas principales de un negocio que son:

- **Cientes**
- **Oferta**
- **Infraestructura**
- **Viabilidad económica**

Cada uno de los nueve bloques será descrito a continuación (ver **Figura 3.8**).

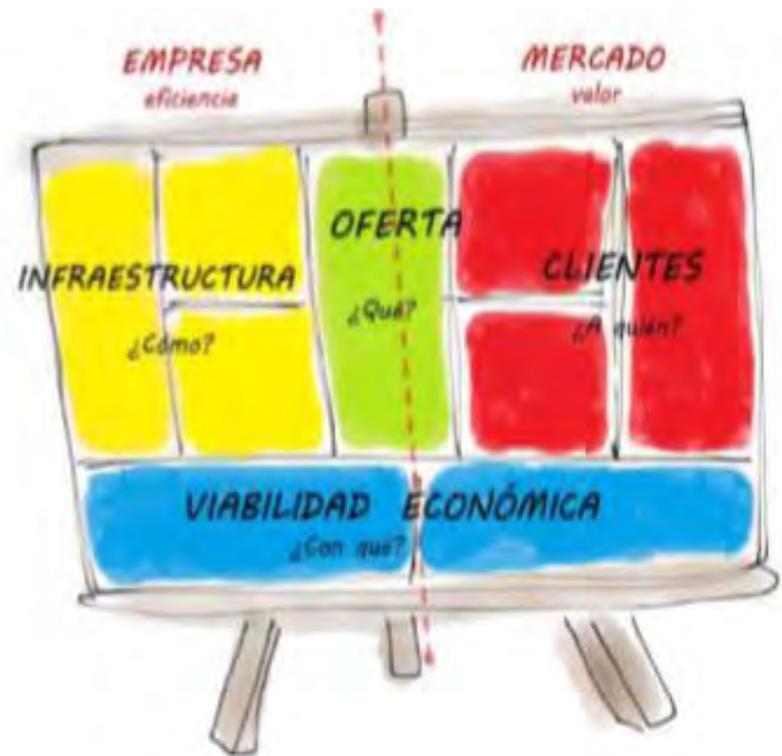


Figura 3.7 Lienzo de modelo de negocio

Fuente: Delgado (2014).



Figura 3.8 Los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio

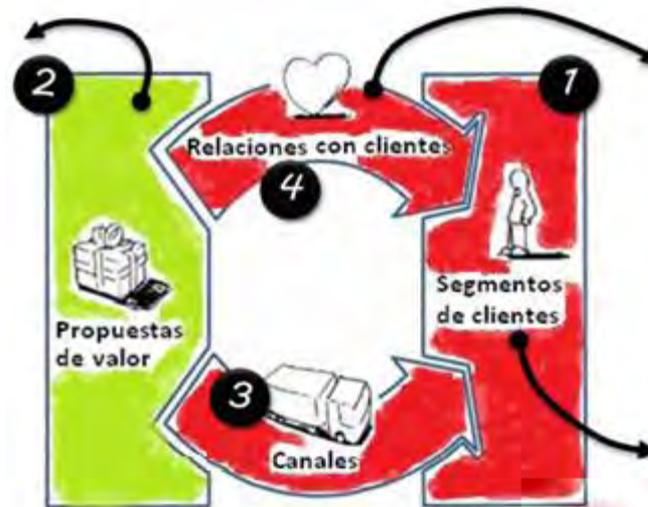
Fuente: Delgado (2014).

Un modelo de negocio ayuda a entender cómo se hace el negocio, con gran claridad de que nosotros trabajamos para una misma organización, buscándose una integración colaborativa: es un elemento de estrategia y competencia partiendo del entendimiento particular del cliente.

Es el beneficio único entregado al segmento de mercado objetivo. Representa la solución a un problema o necesidad del cliente.

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Reto: Orientación al cliente e innovación en los esquemas de servicio



Describe el tipo de relación que la empresa desarrolla con cada segmento de mercado.

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su costo?
- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Reto: Construir y mantener relaciones integrales con los clientes.

Representan el punto de contacto entre el cliente y la empresa: explica cómo hacemos llegar y promocionamos la propuesta de valor.

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados y son más rentables?

Reto: Crear múltiples puntos de contacto entre la empresa y el cliente.

Es el centro del modelo de negocio. Representa los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige una empresa.

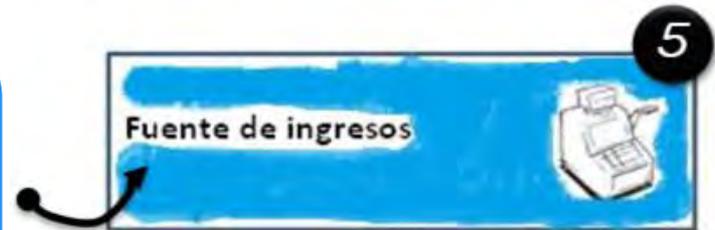
- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Reto: Innovación orientada a la creación de valor al cliente y sus necesidades.

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Reto: Desarrollar esquemas de relación financiera con los clientes.



Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Reto: Innovar para lograr mayores eficiencias en la ejecución de actividades



Representa la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
¿Qué actividades clave realizan los socios?

Reto: Construir relaciones con proveedores y canal que incrementen el valor.



Describe las acciones más importantes que una empresa debe ejecutar para hacer funcionar el modelo de negocio..

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Reto: Valorar e innovar en aquellas actividades que construyen la propuesta.

Se enlistan los activos necesarios para que la empresa cumpla con la propuesta de valor al cliente.

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Reto: Concebir las capacidades necesarias para el desarrollo de la propuesta.

Los gerentes que buscan superar a sus competidores a largo plazo deben enfocarse en:

1. elegir el modelo de negocio correcto (seleccionando la combinación de recursos y transacciones asociadas) para las circunstancias actuales;
2. ejecutar su modelo de negocios de manera excelente;
3. desarrollar y fortalecer continuamente las capacidades dinámicas de su empresa; y
4. poder modificar de manera efectiva y oportuna su modelo de negocio cuando surge una oportunidad o amenaza.

Los modelos de negocio exitosos comparten ciertas características: se alinean con los objetivos de la empresa, se refuerzan y son sólidos. El éxito o el fracaso del mismo dependerá en gran medida de cómo interactúa con los modelos de otros actores de la industria (ver **Figura 3.9**).

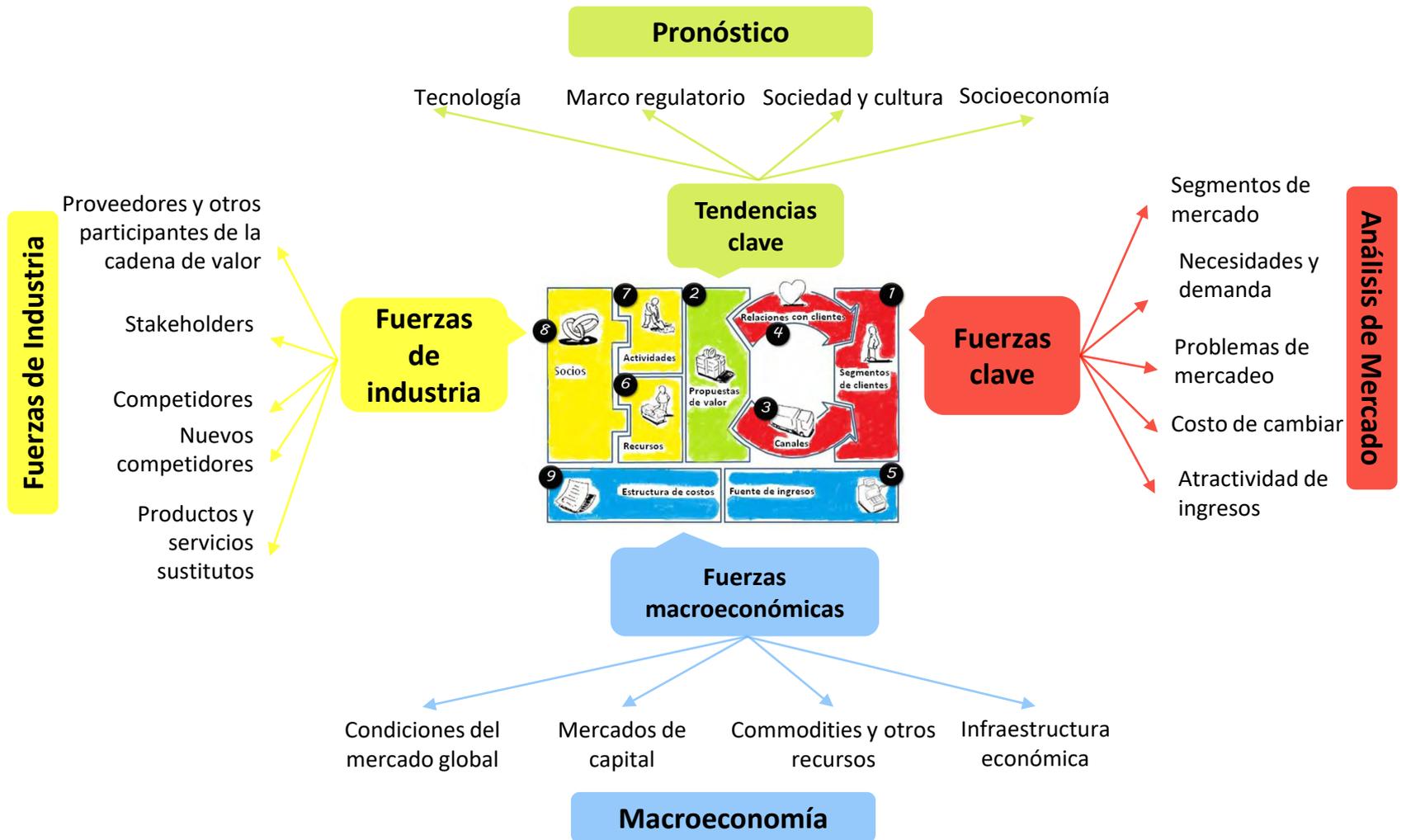


Figura 3.9 El modelo de negocio como parte de un entorno

Fuente: Elaboración propia.

3.5 El lienzo de propuesta de valor

En el año 2015 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaron un libro “hermano” a su anterior publicación “Business Model Generation” llamado “Value Proposition Design”.

Esta publicación tiene como finalidad ofrecer al lector una herramienta que permita hacer que las propuestas de valor sean visibles y tangibles para las empresas y, por lo tanto, más fáciles de analizar y gestionar para lograr la creación de valor.

Como se muestra en la **Figura 3.10** el lienzo de propuesta de valor (Value Proposition Canvas) se integra con el lienzo del modelo de negocio, centrando su atención en dos de los bloques del lienzo de modelo de negocio: la propuesta de valor y el segmento de clientes.

Ahora bien, ¿qué es el lienzo de propuesta de valor?

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta visual que permite definir (o ajustar) la propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente con la propuesta de valor (ver **Figura 3.11**).

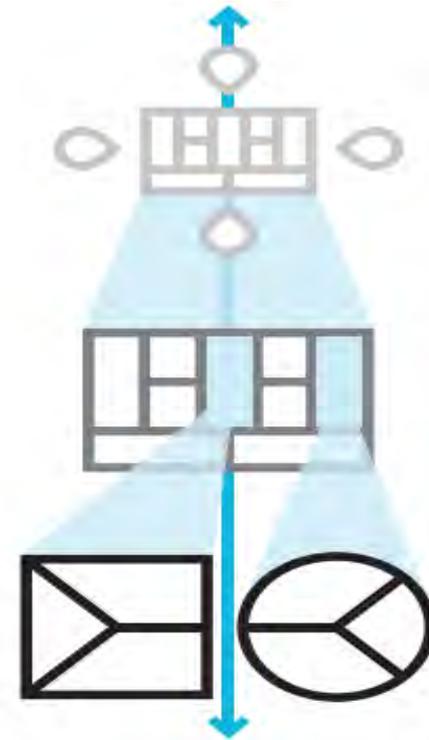
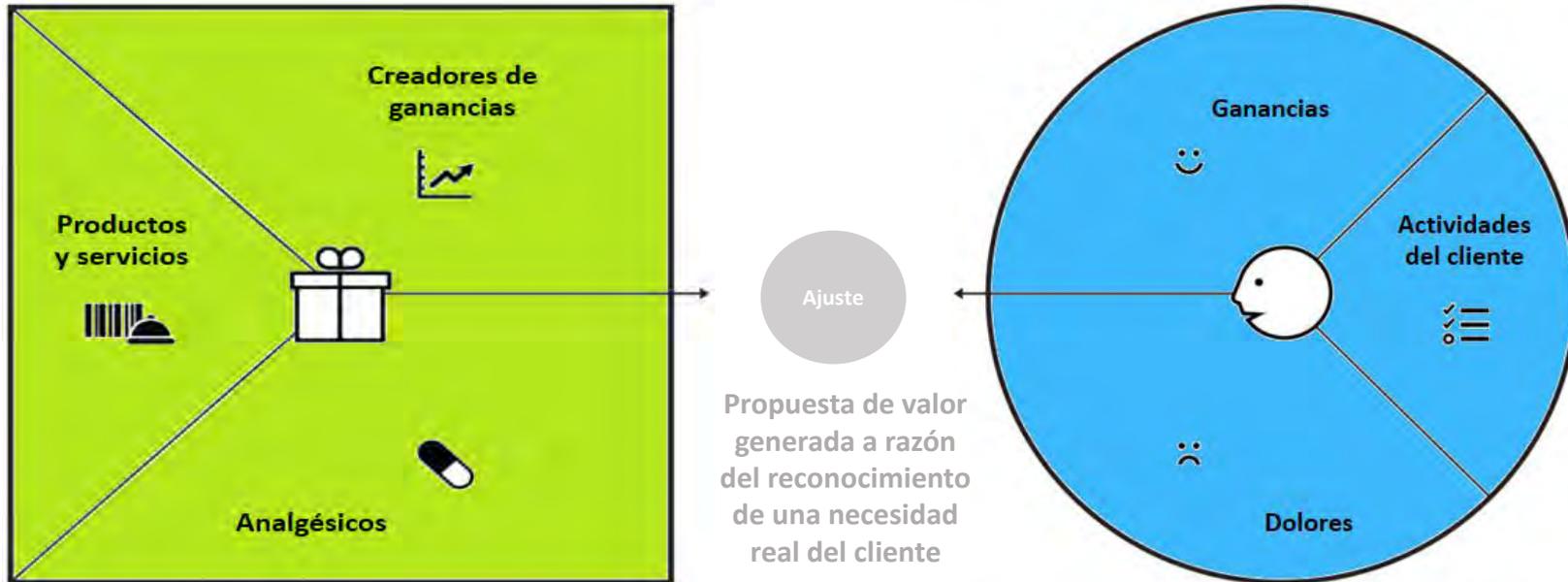


Figura 3.10 Integración del lienzo del modelo de negocio con el lienzo de propuesta de valor

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarnda & Smith (2015).



Mapa de valor (Value Map) Diseño

Aquí se plasman las hipótesis de valor a partir del producto o servicio y las hipótesis basadas en el cliente. Es el producto o servicio que creemos que va a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

Se divide en productos y servicios, analgésicos y creadores de ganancias.

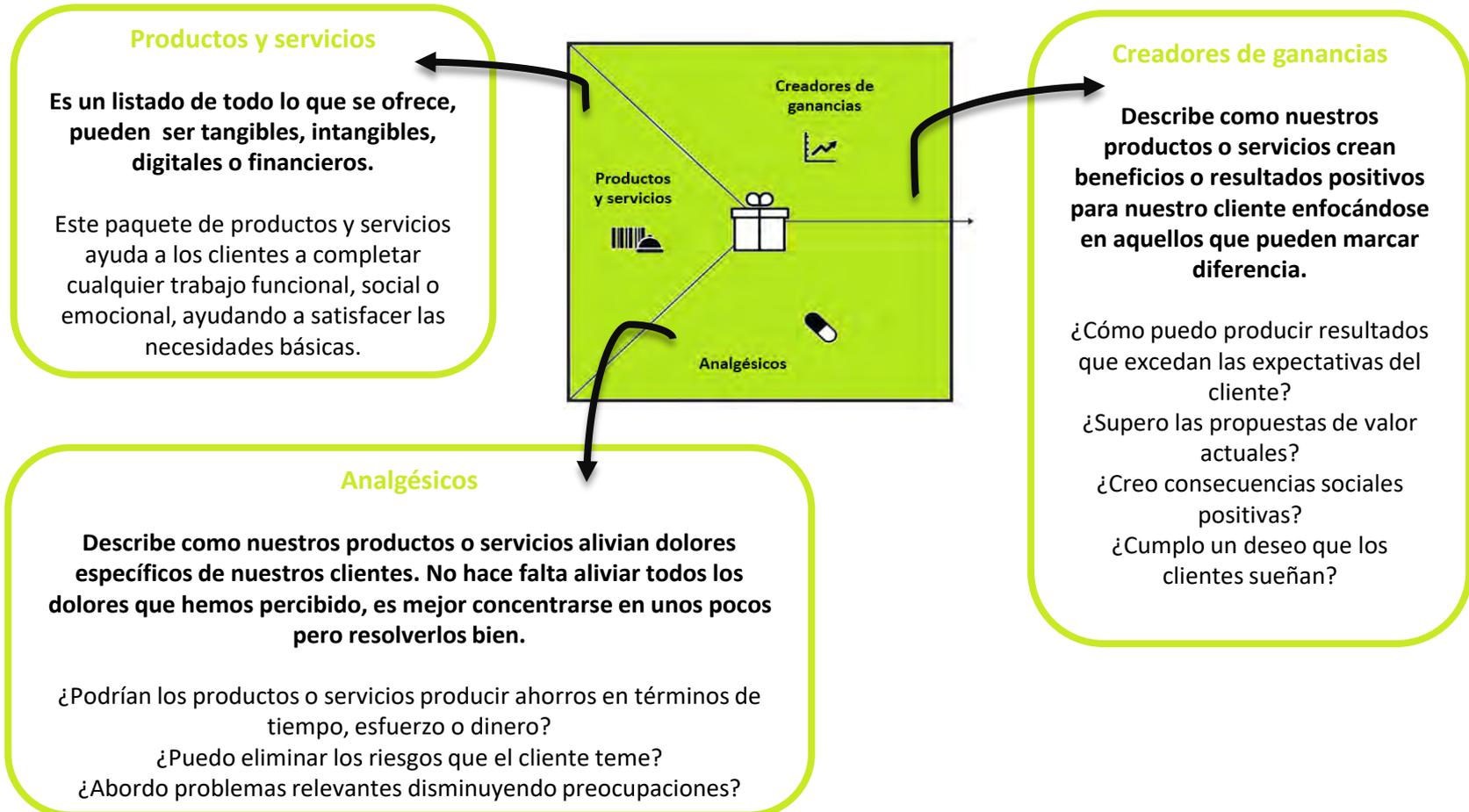
Figura 3.11 Lienzo de propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia.

Perfil del cliente (Customer Profile) Observación

Es el lado derecho del lienzo. Aquí se construyen las hipótesis basadas en el cliente, o dicho de otra forma lo que creemos que necesita y desea el cliente.

Analiza sus actividades, dolores y ganancias.



Productos y servicios

Es un listado de todo lo que se ofrece, pueden ser tangibles, intangibles, digitales o financieros.

Este paquete de productos y servicios ayuda a los clientes a completar cualquier trabajo funcional, social o emocional, ayudando a satisfacer las necesidades básicas.

Analgésicos

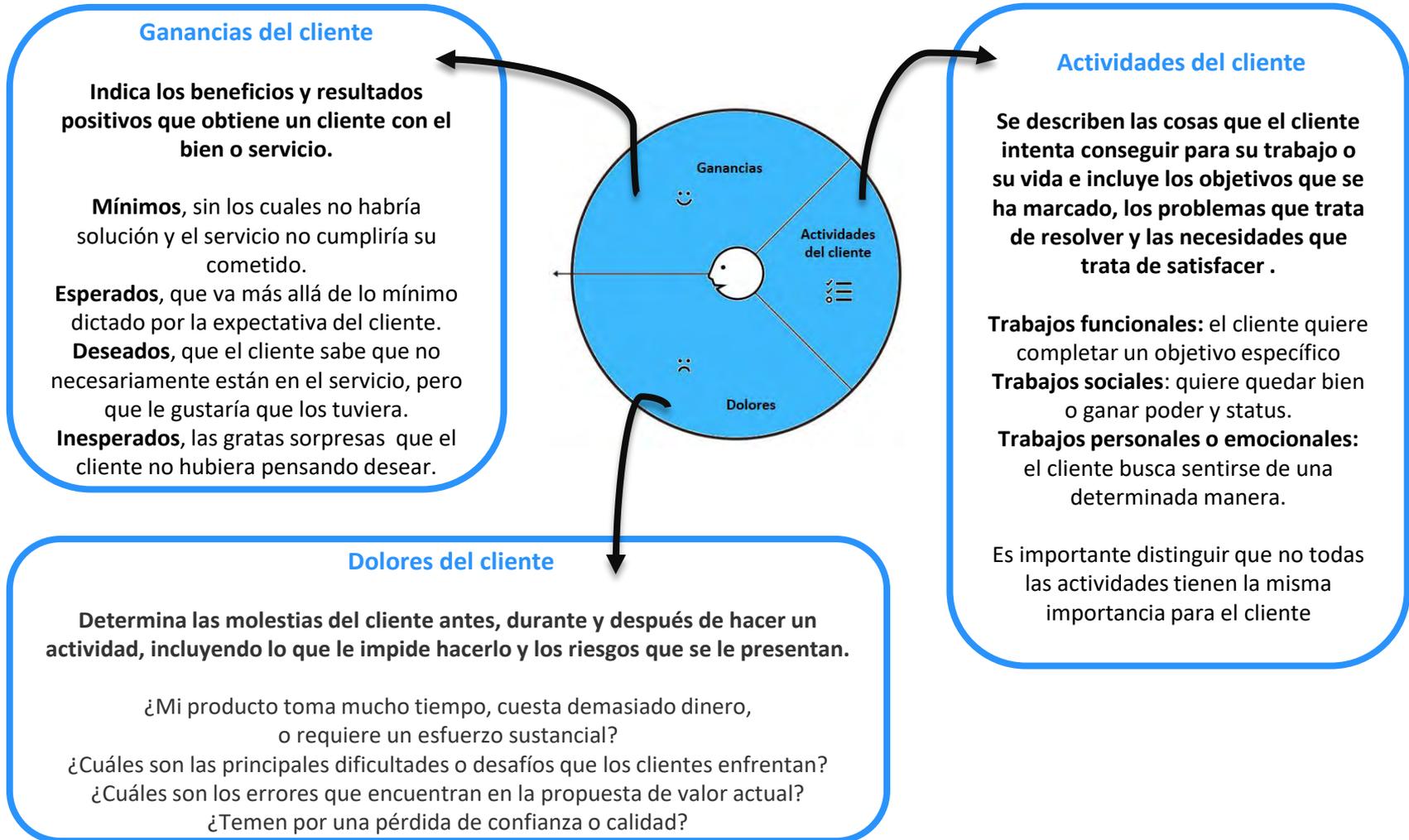
Describe como nuestros productos o servicios alivian dolores específicos de nuestros clientes. No hace falta aliviar todos los dolores que hemos percibido, es mejor concentrarse en unos pocos pero resolverlos bien.

- ¿Podrían los productos o servicios producir ahorros en términos de tiempo, esfuerzo o dinero?
- ¿Puedo eliminar los riesgos que el cliente teme?
- ¿Abordo problemas relevantes disminuyendo preocupaciones?

Creadores de ganancias

Describe como nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente enfocándose en aquellos que pueden marcar diferencia.

- ¿Cómo puedo producir resultados que excedan las expectativas del cliente?
- ¿Supero las propuestas de valor actuales?
- ¿Creo consecuencias sociales positivas?
- ¿Cumpla un deseo que los clientes sueñan?



A photograph of students in a classroom or study hall. In the foreground, a student is writing in a notebook on a wooden desk. In the background, other students are visible, some looking towards the camera and others looking away. The scene is brightly lit, likely by natural light from a window. A teal banner with white text is overlaid on the middle of the image.

4 | CASOS DE ESTUDIO

4.1 Caso de estudio: *Airbnb*

Airbnb es una compañía fascinante, valorada en 29 mil millones de dólares (CB Insights, 2018). Logró superar la capitalización de mercado de Hilton y Hyatt combinados (cadenas hoteleras) en menos de 10 años desde su puesta en operación.

Fundada en agosto del 2008 y con sede en San Francisco, California, *Airbnb* es una plataforma de software cuyo modelo se basa en la intermediación entre oferentes y demandantes de alojamiento. Actualmente cuenta con presencia en 191 países, permitiendo la oferta de alojamiento en más de 81, 000 ciudades (Emprende aprendiendo, 2017).

En palabras de la empresa:



“*Airbnb* es una comunidad global de viajeros que te permite planear viajes mágicos de principio a fin; incluyendo dónde te hospedas, las actividades que realizas y la gente que conoces. Usa la tecnología de forma única para fortalecer la economía de millones de personas en todo el mundo, al permitirles abrir y monetizar sus espacios, pasiones y talentos para convertirse en emprendedores de la hospitalidad” (*Airbnb*, 2017).

Adicionalmente, se ofrece la vivencia de “experiencias” las cuales son eventos organizados por los “anfitriones” (forma en que se denomina a las personas que alquilan sus habitaciones o inmuebles por medio de la aplicación) en los que se realizan actividades representativas de las diferentes ciudades. “Con las Experiencias, los viajeros pueden conocer otra cara de los destinos que visitan a través de actividades únicas, diseñadas y organizadas personalmente por expertos lugareños, y gracias a la asociación con Resy, pueden tener acceso a los mejores restaurantes locales en países seleccionados” (*Airbnb*, 2017).

La compañía registró más de 1.5 millones de visitas al país a través de su plataforma de junio de 2016 a mayo de 2017. Considerando a la Ciudad de México como su próximo gran mercado después de que sus negocios casi se triplicaron en 2016, convirtiéndola en la ciudad de más rápido crecimiento de la compañía (Fortune, 2018).

Dadas las características anteriormente mencionadas podemos clasificar a *Airbnb* como un modelo bajo demanda, en el cual el consumo y provisión de servicios se basa en la intermediación entre la oferta y la demanda a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente.

¿Cómo tres jóvenes crearon una startup valorada en casi 30 mil millones de dólares?



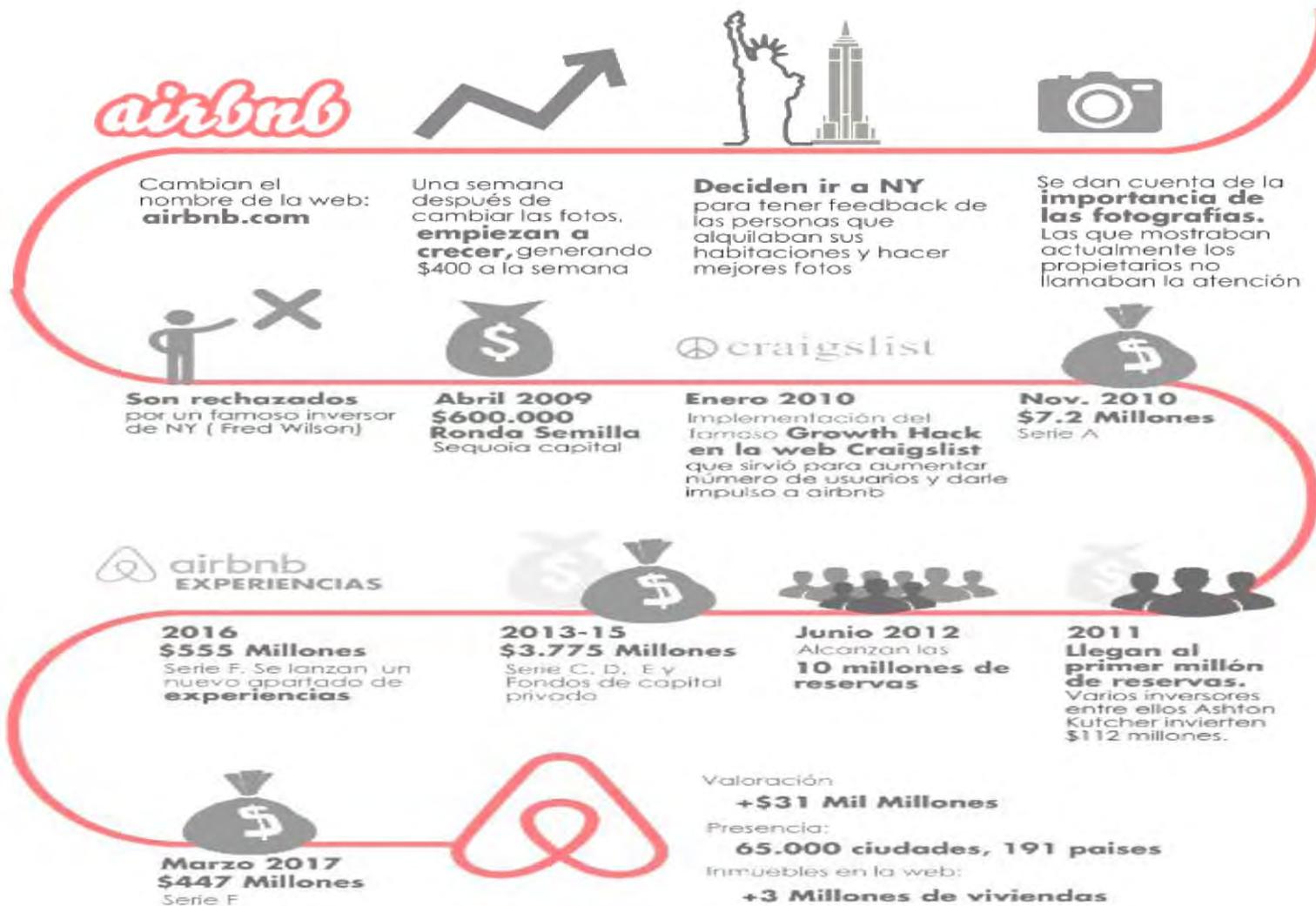


Figura 4.1 La historia de Airbnb

Fuente: Histogramas (s.f.).

Modelo de negocio de *Airbnb*

A continuación se desarrolla el modelo de negocio de la compañía con base en la información presentada en su página web (<https://www.airbnb.mx/>).

Segmentos de clientes

Al actuar como un conector *Airbnb* posee dos grandes segmentos de mercado: por un lado, se encuentran las personas oferentes de inmuebles a quienes nos referiremos como “anfitriones” y por el otro las personas que demandan el servicio, “invitados”.



Anfitriones

Los anfitriones son las personas que poseen propiedades y quieren ganar dinero alquilando su espacio disponible.

Pueden crear una lista de su propiedad en *Airbnb*, agregar detalles de la propiedad y establecer su propio alquiler, check-in, check-out, etc. Además, pueden aceptar o rechazar una reserva después de leer los comentarios del viajero o después de revisar sus perfiles sociales.

Invitados



Los invitados son las personas que reservan los espacios disponibles enumerados de los anfitriones locales.

Tienen la opción de buscar una propiedad filtrándola de acuerdo con el alquiler, las comodidades proporcionadas, la ubicación, etc.

Propuesta de valor

Al ser una empresa desarrollada bajo el modelo colaborativo, la plataforma necesita crear valor para sus dos segmentos de mercado: el lado del oferente (anfitriones) y para los demandantes (invitados).

Propuestas de valor para anfitriones:

- Generación de ingresos por medio de habitaciones o inmuebles no utilizados.
- Facilidad de transacciones: uniéndose a la plataforma, recibiendo invitados, pagos, etc.
- Experiencia de conocer gente nueva

- Registro de perfil por cada anfitrión así como la oportunidad de revisión de los perfiles de demás anfitriones
- Calendario, gestión de reservas a través de *Airbnb*
- Cobertura de seguro a través de *Airbnb*
- Otros proveedores de servicios desde la limpieza hasta la administración completa.

Para el lado de los invitados tenemos que:

- Comodidad en la reservación
- Variedad de características en el tipo de inmuebles
- Experimentar el destino de forma más auténtica por medio de la convivencia con el anfitrión
- Gran cantidad de información sobre la ciudad de destino (ciudades grandes seleccionadas)
- A menudo más barato que las habitaciones de hotel de tamaño comparable
- Transacción sin efectivo
- Sistema de calificación a anfitriones que permite comentarios
- Participación en eventos realizados en algunos de

- los inmuebles con la finalidad de conocer las ciudades a través de los “lugareños”
- Guías para los principales destinos similares a las guías de viaje tradicionales, pero con el contenido creado por los anfitriones locales.

Relevante para ambas partes:

- *Airbnb* recomienda estándares de hospitalidad: creación de conexiones cálidas entre los usuarios.
- Pautas de alojamiento responsable con todos los consejos sobre seguridad, peligros, vecinos, etc.
- Proceso de resolución de disputas a través de *Airbnb*
- Tomando la seguridad y la confianza en serio
- El alojamiento de eventos y las experiencias en el destino son excelentes propuestas de valor complementario para anfitriones e invitados. Uno con el que los hoteles apenas compiten, ya que solo ofrecen ofertas en el resort o preseleccionadas. Esta es otra gran fuente de innovación enriquecedora.

Relaciones del cliente

Para el desarrollo de la empresa es de vital importancia la relación con los clientes es por eso que pueden coexistir

relaciones que mantiene con los segmentos anteriormente señalados:

- **Asistencia personal**

Tanto anfitriones como viajeros pueden comunicarse con un representante real del servicio de atención a clientes para que le ayude durante el proceso de solución de problemas (accidentes, daños, quejas).

- **Comunidad en línea**

Adicionalmente cuenta con una comunidad en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, ésta, ayuda a la empresa a conocer mejor a sus clientes.

- **Sistema de reseñas y calificaciones**

El mayor problema que enfrentan los viajeros o los anfitriones que usan *Airbnb* es el factor de confianza. Después de todo, darle su espacio a un extraño como anfitrión y vivir con extraños en su casa como invitados puede no ser fácil. Por ello, *Airbnb* tiene un proceso de verificación para cada anfitrión e invitado en su plataforma. Además de la insignia de verificación, *Airbnb* también motiva a las personas a registrarse con su cuenta de Facebook o al menos vincularla con su cuenta de *Airbnb* para una mejor transparencia.

- Representar la imagen deseada de la compañía a través de los medios sociales y de otro tipo.
- Ayuda a los anfitriones para tener éxito en general y ayuda a los súper anfitriones a destacar y ser recompensados.

Más allá del cliente

Al ser un fenómeno emergente *Airbnb* requiere prestar atención a la opinión pública pues esta influirá significativamente en la visión del cliente sobre la empresa. Es por ello que resulta necesario:

- Administrar la huella / impactos sociales, comunitarios y económicos de la plataforma.
- Establecer un enlace con las ciudades, las comunidades, los reguladores y otros grupos según sea necesario.
- Administrar la imagen de la plataforma a través de los medios y otros canales relevantes.
- Administrar los incidentes graves rápidamente para evitar la propagación viral negativa.

Canales

Los canales para el conocimiento inicial y la adquisición de clientes son:

- Campañas publicitarias digitales a través de AFAR, YouTube, Dwell, Lonely Planet, BuzzFeed, la BBC, Facebook y Twitter (Airbnb, 2017).
- Marketing de contenido: a través de su sala de redacción y guías. Tienen la sala de redacción de *Airbnb*, *Airbnb Citizen* y sus páginas de Facebook.
- Boca a boca: a través de las redes sociales, “nuestros usuarios cuentan las historias mejor que nosotros”.
- Programas de referencia que recompensan a los referidos y a los que toman las remisiones con créditos.
- Influenciadores digitales.
- Cobertura de medios gratuita basada en el factor novedad.
- Tiendas de aplicaciones (iOS, Android): a través de altas calificaciones, anuncios y presentación.
- Canales para transacciones diarias: La mayoría de las transacciones se automatizan completamente a través de la aplicación y las páginas web.

- *Airbnb* utiliza correos electrónicos y notificaciones para estimular la participación y recuperar clientes (a través de ofertas especiales, recordatorios, etc.)
- La atención automatizada al cliente para problemas de gran volumen y baja gravedad (por ejemplo, artículos olvidados) es rápida.
- Soporte al cliente de múltiples niveles (capacidad de contactar a un ser humano) para problemas más graves.

Socios clave

Como corresponde a este tipo de modelos, los anfitriones son el lado de la oferta de la plataforma de *Airbnb*. Resultan cruciales para el funcionamiento de la plataforma pues son ellos quienes logran el incremento de la masa crítica que beneficiará a los demandantes.

Airbnb tiene dos tipos de anfitriones:

- **Los anfitriones de alquiler** que ofrecen desde habitaciones, casas o apartamentos hasta cabañas, iglús y castillos.
- **Los anfitriones de eventos** quienes ofrecen guías a través de experiencias locales, comida, arte, moda, vida nocturna, etc.

- **Resy:** Aplicación móvil que ofrece la experiencia de cenar en los mejores restaurantes de 80 ciudades del mundo ocupándose de realizar las reservaciones en lugar de los usuarios (Resy, 2017).
- **Los inversores / capitalistas de riesgo** traen las rondas iniciales de financiación a la mesa. Los fondos ayudan a desarrollar la funcionalidad, las aplicaciones, los algoritmos, pero también a la adquisición de clientes.
- **Socios de viajes corporativos:** *Airbnb* ha abierto una gran fuente de nuevos huéspedes al expandirse al mundo de los viajes de negocios. A través de sus alianzas con plataformas como *Concur* y *Flight Center*, el inventario de *Airbnb* queda disponible para los gerentes de viajes corporativos. Estos gerentes de viajes corporativos tienen la discreción de agregar miles de invitados potenciales. Los primeros usuarios son particularmente valiosos, ya que pueden establecer un precedente para que los pares sigan.

Los socios no clave son aquellos en los que *Airbnb* tiene varias opciones con ofertas comparables para elegir. Esto no significa que el servicio que proporcionan no es importante:

- Los fotógrafos.
- Los mapas, las plataformas de pago, el almacenamiento en la nube y las plataformas de identificación.
- Las compañías de seguros.
- Los proveedores de la nube . *Airbnb* ha adquirido una serie de pequeñas empresas de tecnología que pueden terminar convirtiéndose en recursos clave si contribuyen significativamente al crecimiento de *Airbnb*.

Actividades clave

Como parte de su oferta de valor, *Airbnb* se ocupa de **mantener y mejorar el desarrollo de red en su comunidad** atrayendo a más usuarios a unirse y participar, facilitando las transacciones individuales entre el invitado (forma en que nos referiremos al demandante del servicio) y el anfitrión.

Una parte relevante de la oferta de valor del modelo es **brindar al usuario la confianza en la plataforma:** que se sienta seguro en todo momento. Es por ello, que resulta crucial atender los comentarios negativos de usuarios, aprendiendo rápidamente de ellos.

Mantener a los invitados regresando brindándoles excelentes experiencias de viaje en alojamiento y eventos / experiencias.

Análisis de datos para mejoras en procesos en el uso de la plataforma, aumentando el compromiso entre el anfitrión y el invitado.

Recursos clave

Los anfitriones de *Airbnb* proporcionan lugares para alojarse, eventos y recomendaciones sobre qué hacer en sus localidades. No todos los anfitriones hacen todo y eso no es obligatorio. Sin embargo, al ponerlo en práctica en conjunto, los anfitriones hacen que sus destinos sean más atractivos colaborando indirectamente.

Dicho esto, los recursos clave son:

- Los inmuebles listados y solicitados
- Los eventos enumerados y solicitados
- Contenido generado por el usuario en las páginas web
- Datos capturados
- Los algoritmos

- Desarrollo, capacidades analíticas e ingenieros, científicos de datos
- La marca
- Acceso al capital de riesgo para mantener el crecimiento del negocio
- Empleados calificados
- La aplicación y las páginas web

Estructura de costo

Los elementos de costo más importantes de *Airbnb* son:

- Costo de adquisición de clientes, CAC: créditos de referencia, publicidad digital, búsqueda pagada (ver comentarios arriba), etc.
- Costo promedio ponderado de capital, WACC
- Desarrollo de nuevas funciones, puesta a punto de algoritmos, etc.
- Expansión a nuevas ciudades y nuevos nichos
- Nómina para empleados permanentes y autónomos (por ejemplo, fotógrafos)

- Costos del procesamiento de pagos
- Cumplimiento regulatorio (3% de impuestos en México para 2018)
- Casos legales y costos de liquidación
- Costos de infraestructura, potencia de computación, ancho de banda
- Atención al cliente
- Seguro, costos legales

Ingresos

En la superficie, *Airbnb* obtiene sus ingresos cobrando a los anfitriones y a los huéspedes una tarifa de servicio por transacción:

- Los invitados del alquiler pagan normalmente entre el 0% y el 20% del subtotal (*Airbnb*, 2017).
- Los anfitriones de alquiler pagan normalmente el 3%.
- Los anfitriones de eventos pagan 20%.
- Los invitados al evento pagan 0%.

A continuación, se presentan algunas observaciones interesantes sobre el modelo de precios de *Airbnb*:

Los huéspedes pagan una tarifa 2-3 veces mayor por transacción que los anfitriones. Esto tiene que ver con la oferta y la demanda de anfitriones e invitados y con incentivos. Los anfitriones son más difíciles de conseguir ya que hay menos personas que tienen una habitación o inmueble libre y están dispuestos a alquilarla (repetitivamente) a extraños (potencialmente no confiables). Los huéspedes, en comparación, ahorran dinero (incentivo) en comparación con los hoteles.

Los anfitriones pagan tarifas de transacción del 3% si seleccionan una política de cancelación flexible, 4% para una moderada y 5% para una política de cancelación estricta. Básicamente, pagan más por certeza (aunque pueden perderse las reservas de personas que prefieren la flexibilidad). Si está ofreciendo una casa que es muy popular, es más probable que pueda pagar una política estricta e incluso pasar los costos adicionales a los huéspedes al cobrar un precio más alto. *Airbnb* incentiva a los anfitriones a elegir una política más flexible, ya que es la opción más deseable desde la perspectiva de los huéspedes y debería generar más reservas agregadas.

Las tarifas de los servicios de los invitados se encuentran en el extremo inferior del rango del 5% -20%, cuanto mayor sea el valor total de la transacción. El valor de la transacción es obviamente una función del precio por noche del alojamiento la duración de la estadía. Dados los invitados ya están incentivados por los bajos costos, las cifras de *Airbnb* pueden cobrar más por la tarifa del servicio. Otra razón, por supuesto, es que los costos fijos son aproximadamente los mismos independientemente del precio del alojamiento por noche.

Las tarifas de los eventos son muy diferentes. No hay tarifa de servicio para el invitado y una tarifa de servicio del 20% para los anfitriones del evento. Los anfitriones de eventos son fáciles de conseguir. Muchos de ellos tienen un pequeño negocio local o un hobby en el que son buenos y usan *Airbnb* como una plataforma publicitaria adicional para su oferta. Sin duda, estas personas estarán dispuestas a pagar el 20% ya que cualquier reserva de *Airbnb* es una reserva incremental para sus otros canales de venta.

A continuación se presenta el lienzo de modelo de negocio con el que opera la empresa (ver **Figura 4.2**) .

CANVAS: AIRBNB



Figura 4.2 Canvas: Airbnb

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, la **Figura 4.3** representa el lienzo de propuesta de valor de la empresa. Al tratarse de un modelo de negocio colaborativo se determina que la plataforma centra su oferta de valor en cubrir un aspecto diferente para cada segmento de mercado: para los anfitriones se trabaja en la sección de ganancias, mientras que, para los invitados la propuesta se hace a razón de sus dolores.

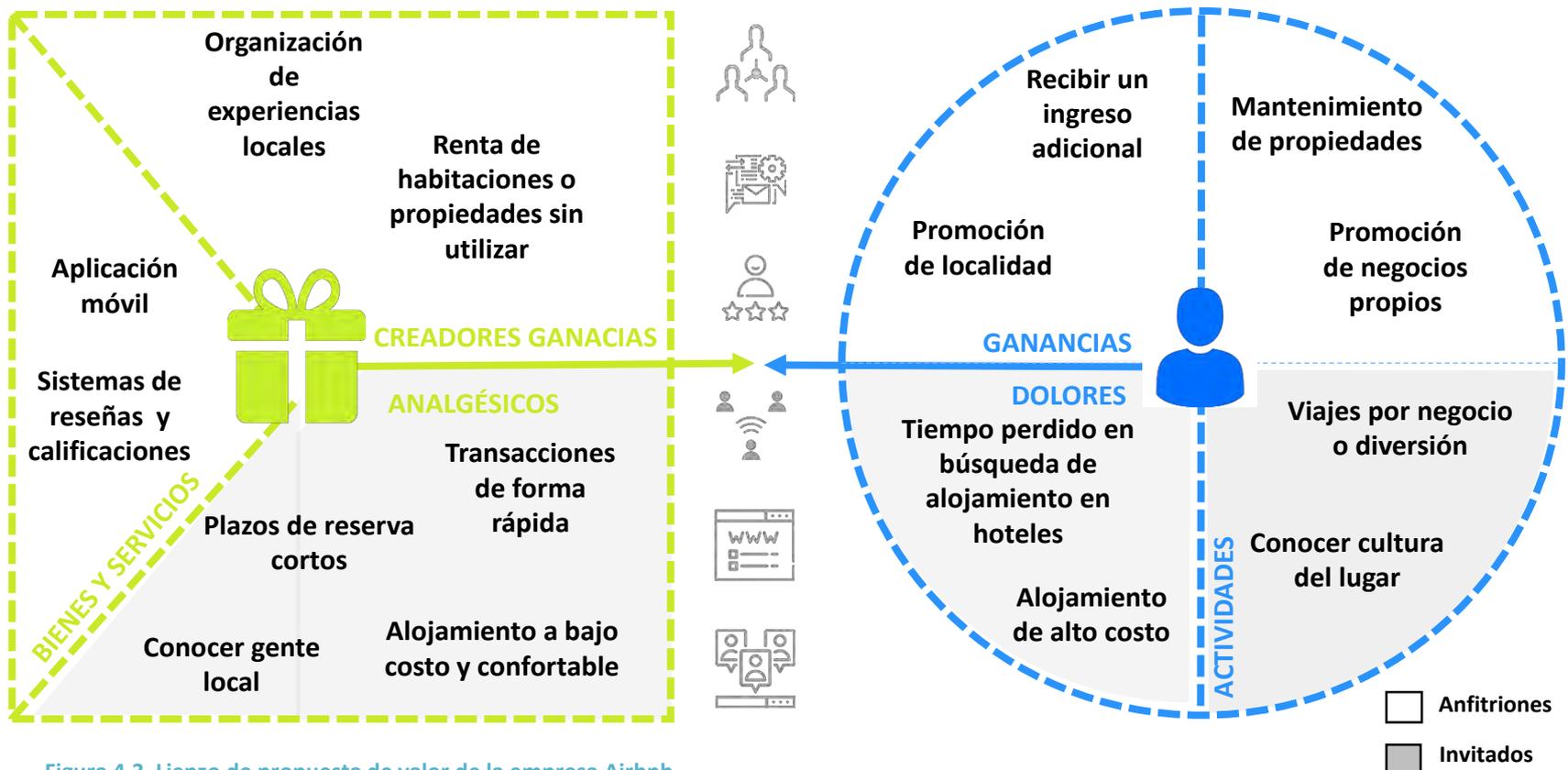


Figura 4.3 Lienzo de propuesta de valor de la empresa Airbnb
Fuente: Elaboración propia.

4.2 Caso de estudio: *Biis*

En el año 2000 Netlogistik, empresa líder en soluciones integrales para la cadena de suministro, tuvo la inquietud de desarrollar sus propias soluciones tecnológicas enfocadas a la administración del transporte; sin embargo, la tecnología necesaria no estaba disponible aún. En 2014 se retoma la idea inicial creando TEP (Transportation Efficiency and Productivity) el software pionero de lo que hoy es *Biis*, TMS (Transportation Management System). Bajo este esquema de soluciones de transporte, en 2016 nace *Biis*.

Biis es una plataforma tecnológica en la nube que integra la oferta y la demanda del transporte de carga en Latinoamérica. A través de ella, transportistas y embarcadores, pueden simplificar, estandarizar y hacer mucho más eficientes sus procesos logísticos y administrativos, ahorrando tiempo y costos operativos (*Biis*,2017).

¿Qué es lo que ha hecho a *Biis* una alternativa interesante para los ejecutivos logísticos?

Encontrar un sistema de transporte de carga confiable, seguro y con un precio justo era un problema.

Por un lado las compañías se enfrentaban al gran reto de localizar transportistas confiables con quién distribuir sus

productos y por otro lado, había cientos de empresas transportistas listas para ofrecer sus unidades con rutas que regresaban regularmente vacías.

Según la clasificación establecida en el **Capítulo 2** de este documento *Biis* es una plataforma que por su portafolio de ofertas se clasifica como un modelo de Economía Colaborativa y Bajo Demanda.

A continuación, analizaremos su modelo de negocio.

Modelo de negocio de Biis

A continuación se desarrolla el modelo de negocio de la compañía con base en la información presentada en su página web (<https://biis.mx/>).

Segmentos de clientes

Biis cuenta con dos tipos de usuarios: embarcadores por el lado de la demanda del servicio y transportistas como oferentes del mismo.

Transportistas



Son operadores 3PL interesados en optimizar parte de la gestión de la cadena de suministro del fabricante mediante la oportunidad de compartir sus viajes de regreso en oportunidades para generar una fuente adicional de ingresos.

Podrán promover sus servicios de carga teniendo acceso a un listado de embarques.

Los embarcadores



Embarcadores interesados en contactar con un padrón de transportistas certificados y hacer uso de un mecanismo de planeación y asignación masiva de embarques.

Propuesta de valor

Al ser una empresa que ofrece soluciones para sus clientes desarrolladas bajo el modelo colaborativo, la plataforma requiere crear la percepción de valor para sus dos segmentos de mercado: el lado del oferente (transportistas) y para los demandantes (embarcadores).

Propuestas de valor para embarcadores:

- Disponibilidad de transporte: transportistas seguros y confiables filtrados por *Biis*.
- Colaboración en circuito cargado-cargado: circuitos de carga entre embarcadores para reducir costos.
- Solicitud de transporte dedicado: viajes establecidos por proyecto con transportistas.
- Acceso a un padrón nacional de transportistas certificados.
- BIIS gestiona y paga al transportista generando hasta un 2% de ahorro en costos administrativos.
- Benchmark de rutas, tarifas y costos del mercado nacional.

Propuesta de valor para transportistas:

- Extensión de área comercial
- Contacto con clientes confiables
- Pago en menos de 10 días
- Convertir los viajes de regreso en oportunidades para generar más ingresos

Relaciones con el cliente

- **Asistencia personal.** Como la empresa se hace llamar, se convierte en el “copiloto de los procesos administrativos de transporte”. El equipo de servicio al cliente da seguimiento a cada embarque, asegurando entregas a tiempo y disminuyendo los riesgos con el cliente final.
- **Disponibilidad para atender y negociar** además de su cumplimiento oportuno de pagos.
- **Soporte 24/7** área de soporte y mantenimiento para atender oportunamente cualquier situación de riesgo y prevenir fallos en la operación.
- **Tableros de control:** Estatus de solicitudes, documentos, embarques y costos.

- **Satisfacción del cliente.** Con la gestión de embarques de manera automática se propicia un incremento en los niveles de servicio debido a la óptima planeación de los pedidos que asegura entregas a tiempo y aumenta la satisfacción total del cliente.
- **Sello de confianza Biis.** Es la validación de documentación, unidades y espacios físicos tanto de embarcadores como transportistas que valida a ambas partes, garantizando la seguridad de operación en la plataforma.

Canales

- Campañas publicitarias digitales (Youtube, Twitter, Facebook, Instagram)
- Participación en eventos del sector industrial (Summit Logistics, CWA Expo Carga)
- La mayoría de las transacciones se gestionan de forma totalmente automática a través de la aplicación
- Página web con contenido que explica la oferta de servicios
- Blog con noticias referentes a las innovaciones en soluciones del sector

- Demo del producto
- Posibilidad de contacto con equipo mediante soporte técnico

Socios clave

Transportistas. Como corresponde a este tipo de modelos, los transportistas forman parte de la oferta de la herramienta. Representan una alianza importante para el funcionamiento pues son ellos quienes logran el incremento de la masa crítica que beneficiará a los demandantes.

NetLogistiK. Como se ha mencionado en la descripción de la empresa, Biis resulta ser un spin-off de NetLogistiK por lo que forma parte de los socios clave del modelo. En este sentido la empresa es una plataforma de promoción para los servicios específicos de Biis como herramienta en la optimización de la cadena de suministro.

Proveedores de tecnología: Microsoft Azure. La empresa opera por medio de informática sin servidor por lo cual las funciones de aprovisionamiento y administración de servidores pasan a ser desarrolladas por este socio clave. La facturación se basa solo en los recursos consumidos o en el tiempo real que se ejecuta el código.

Representantes del sector industrial: CANACAR (Cámara Nacional del Autotransporte de Carga). Por medio de esta alianza se obtiene acceso a requerimientos de clientes, directorios de proveedores, asesoría fiscal y jurídica.

Actividades clave

- **Mejorar desarrollo de red.** Como parte de su propuesta de valor, la plataforma expresa que por medio de ella se puede acceder a transporte disponible y confiable para realizar embarques de forma segura; es por ello, que el mantener y mejorar el desarrollo de red con el fin de atraer a más transportistas resulta una actividad clave.
- **Participación en eventos del sector industrial.**
- **Procesos de selección de transportistas.** La clave del éxito en el negocio es ganar la confianza de los usuarios; por ello, el proceso de evaluación de transportistas inspeccionando sus vehículos y revisando su reputación con clientes anteriores ayuda a la creación de una base de datos confiable.

- **Mejorar el liderazgo tecnológico y la propiedad intelectual.** Gran parte del éxito en las operaciones de Biis se debe a la generación de información en tiempo real: recepción de evidencias digitales, registros de incidencias estatus de entrega y procesos administrativos.
- **Soporte de plataforma tecnológica.** A través de la plataforma se visualiza el estatus de cada viaje y paralelamente el equipo de servicio al cliente da seguimiento a cada embarque, asegurando entregas a tiempo y disminuyendo los riesgos de insatisfacción en el servicio.

Recursos clave

Los recursos clave son:

- Efecto de red entre los participantes (transportistas y embarcadores)
- La aplicación móvil
- Arquitectura de la plataforma
- Desarrollo, capacidades analíticas e ingenieros, científicos de datos
- Ingeniería calificada y otro personal

Estructura de costos

Los elementos de costo de *Biis* son:

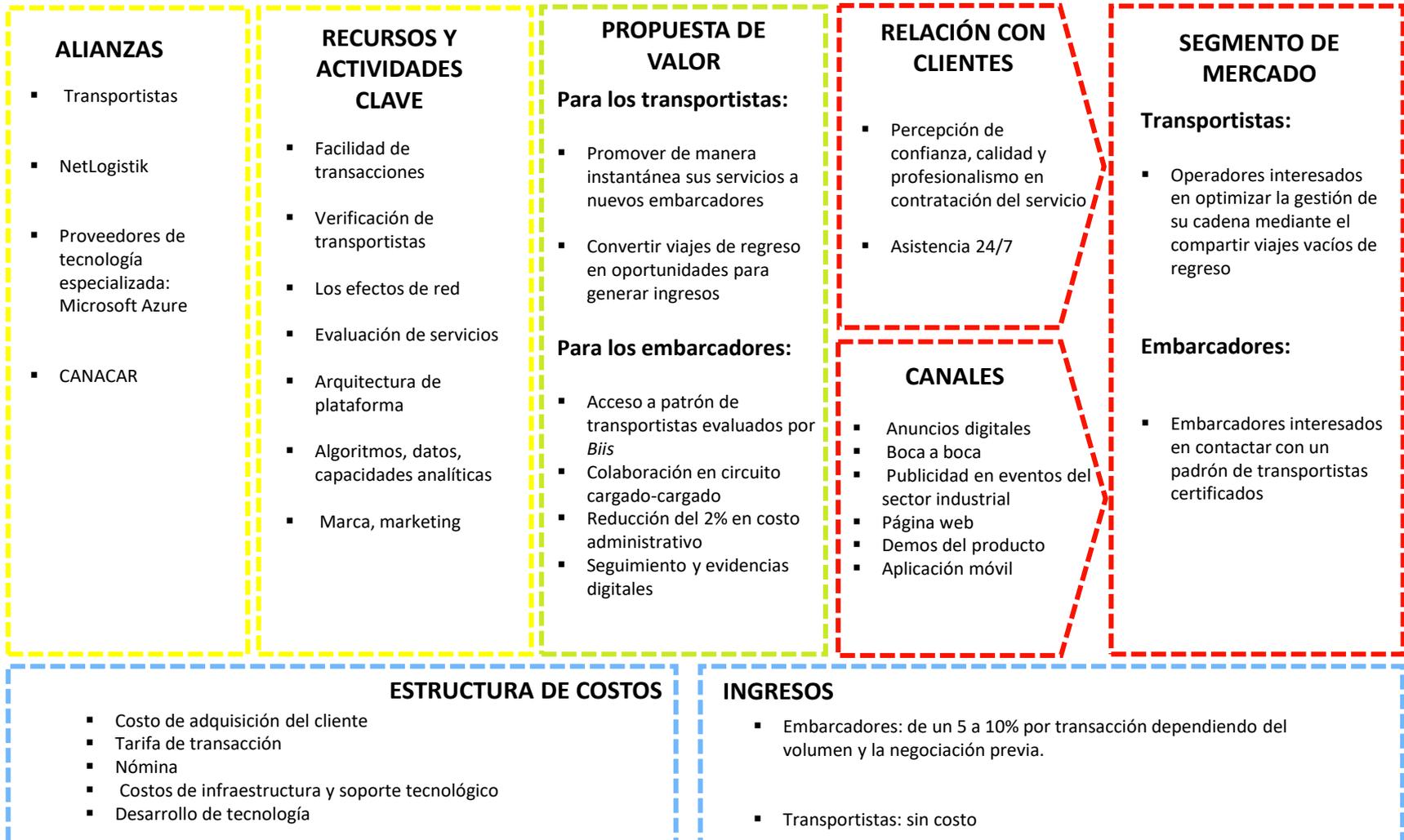
- Costo de adquisición de clientes: publicidad, participación en eventos
- Tarifas de transacción
- Salarios del personal
- Costo de infraestructura y soporte tecnológico: cloud computing, mobility y data analytics
- Atención al cliente
- Seguros

Modelos de ingresos

Embarcadores: de un 5 a 10% por transacción dependiendo del volumen y la negociación previa.

Transportistas: sin costo

La **Figura 4.4** presenta el lienzo de modelo de negocio de la empresa.

CANVAS: BIISFigura 4.4 Canvas: *Biis*

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, la **Figura 4.5** representa el lienzo de propuesta de valor de la empresa. Al tratarse de un modelo de negocio colaborativo se determina que la plataforma centra su oferta de valor en cubrir un aspecto diferente para cada segmento de mercado: para los transportistas se trabaja en la sección de ganancias, mientras que, para los embarcadores la propuesta se hace a razón de sus dolores.

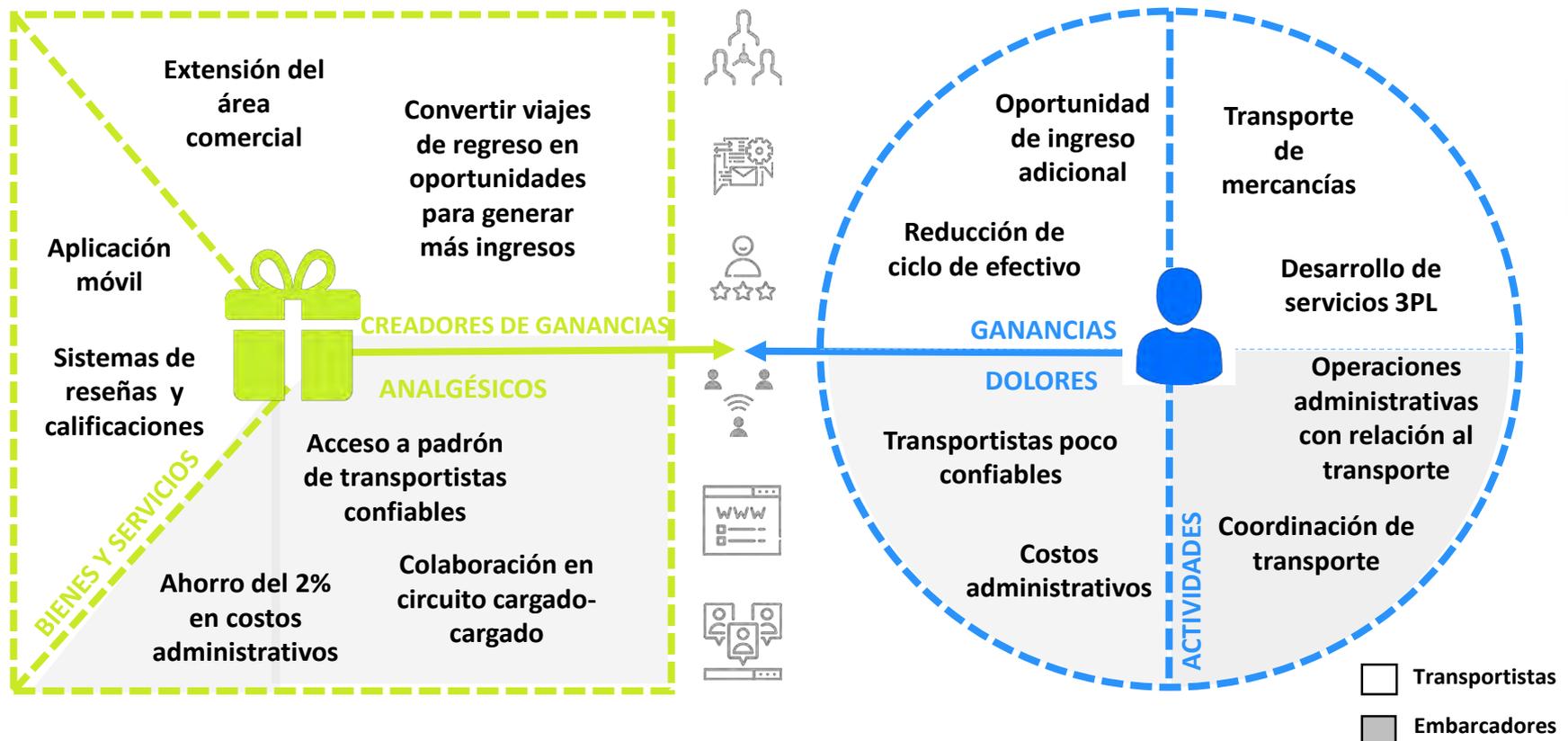


Figura 4.5 Lienzo de propuesta de valor de la empresa *Biis*

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Caso de estudio: Uber

Uber Technologies Inc. es una empresa internacional con sede en San Francisco que proporciona a sus clientes una red de transporte privado a través de un software de aplicación móvil (app) poniendo a sus clientes en contacto con conductores profesionales cercanos a su ubicación registrados en servicio (Loizos, 2016).

Uber es una de las empresas de plataforma colaborativas más destacadas a nivel mundial. Actualmente valuada en 68 mil millones de dólares, ocupa el primer lugar en el listado de las empresas denominadas “unicornio”³ teniendo presencia en 60 países y 334 ciudades alrededor del mundo (The Global Unicorn Club, 2018). Cuatro años, siete millones de usuarios y 230,000 conductores a mediados de 2017 dan cuenta del impacto de *Uber* en la movilidad mexicana. El país es el tercero en el mundo en volumen de viajes, detrás de Estados Unidos y Brasil.

3. En noviembre de 2013 Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures, fue la primera en introducir el término. Se refería a una compañía tecnológica que alcanza un valor de mil millones de dólares en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital.

La capital mexicana, donde, según datos de CNNMoney, circulan 55,000 vehículos de *Uber*, es la tercera ciudad más grande en operaciones en el mundo después de São Paulo y Río de Janeiro.

La empresa ha anunciado una inversión de 6,850 MDP hacia 2018, que planea utilizar para llegar a los 500,000 conductores y agregar 10 ciudades a su portafolio (Chávez & Sánchez, 2017).

¿Cuál fue la propuesta que capturó la atención de la sociedad mexicana?



En palabras de Juan Carlos Minero, jefe de Inversiones en Black Wall Street Capital en México, antes de su llegada, los mexicanos estaban acostumbrados a servicios privados de transporte, que solían tener una o más de las siguientes características: caros, desiguales, poco transparentes y/o inseguros. “*Uber* cambió el modo en el que nos movemos porque vino a ofrecer una oferta segura, con mejores costos y buen servicio”, “Aquí no había quien ofreciera algo así, y con lo que han crecido, es difícil que los usuarios estén dispuestos a renunciar a la comodidad que les ofrece el servicio”.

Dadas las características anteriormente mencionadas podemos clasificar a *Uber* como un modelo bajo demanda en el cual el consumo y provisión de servicios se basa en la intermediación entre la oferta y la demanda generada de profesional a consumidor (B2C) a través de una plataforma digital.

A continuación se analiza el modelo de negocio de la empresa.

Modelo de negocio de *Uber*

Segmentos de mercado

Uber utiliza una combinación de segmentación de mercado clásica combinada con micro segmentación altamente orientada según el tipo de servicio requerido.

Pasajeros



Básicamente el servicio se oferta a personas que requieren transportarse y que en ese momento no cuentan con un automóvil, no quieren manejar o simplemente buscan un estilo VIP de viaje con calidad garantizada.

- **UberPOOL:** usuarios que desean obtener una tarifa de viaje menor a cambio de compartir el viaje.
- **UberX:** usuarios de viajes de negocios (por ejemplo, aeropuerto a CBD).
- **UberX:** usuarios ocasionales.
- **UberBLACK:** usuarios de limusinas.
- **UberSUV o UberLUX:** usuarios de fin de semana / usuarios recreativos.

Conductores

Dentro de este segmento podemos encontrar a los dueños de autos que ponen a disposición de la compañía sus automóviles para ser manejados por choferes reclutados por la empresa o bien por ellos mismos, buscando una fuente de ingreso extra.



Propuesta de valor

Uber es una plataforma con dos segmentos de mercado, como tal, tiene una propuesta de valor para ambos lados, tanto para los pasajeros como para los conductores.

Para los pasajeros:

- Poder pedir un viaje con un solo toque las 24 horas, los 7 días de la semana, y hacer un seguimiento del conductor que llega.
- Simplifica el proceso de pedido: Pick-ups rápidos (a menudo 3-5 minutos).
- Precios más bajos que el viaje en taxi comparable (excepción: aumento de precios por tarifa dinámica).
- La aplicación te da una tarifa estimada y duración del viaje.
- No es necesario decirle al conductor el destino
- Simplifica el proceso de pago: transacciones sin efectivo (existen excepciones).
- Sistema de calificación que permite comentarios
- Viaje seguro.
- Experiencia más cómoda en comparación con los taxis convencionales.

Para los conductores:

La compañía gestiona una gran fuerza de trabajo desagregada de "conductores-socios" que ofrecen una experiencia relativamente estandarizada a los pasajeros, al tiempo que promueven a los conductores

como empresarios independientes cuyo trabajo se caracteriza por la libertad, la flexibilidad y la independencia.

- Generación de ingreso.
- Horario de trabajo flexible y capacidad para programar turnos propios y equilibrarlo con su familia.
- Sin jefe.
- Una aplicación de conductor que ayuda con la navegación.
- Facilidad para unirse (principalmente: identificación, verificación de antecedentes, inspección de vehículos).
- No se solicita inversión inicial al unirse (automóvil preexistente o capacidad de contratar a través de Uber).
- Capacidad de ganar por encima del promedio en la demanda máxima (la aplicación del conductor muestra áreas de aumento).
- Posibilidad de obtener clientes (pasajeros) sin costo para el conductor.
- No es necesario discutir con el pasajero sobre daños, derrames, etc. la plataforma maneja estos incidentes.

Canales

Los canales para el conocimiento inicial y la adquisición del cliente son:

- Campañas: cupones gratuitos cuando *Uber* ingresa en una ciudad nueva.
- Cobertura de medios gratuita basada en el factor novedad.
- Boca a boca.
- Redes sociales, gente que comparte.
- Campañas publicitarias digitales.
- Tiendas de aplicaciones (iOS, Android): a través de altas clasificaciones, anuncios y presentación.

Canales para las transacciones diarias:

- Uno de los canales de relaciones con los clientes más visibles es la página de Facebook de *Uber* (más de 13 millones de seguidores) con una respuesta casi instantánea a las consultas más directas.
- La mayoría de las transacciones se gestionan de forma totalmente automática a través de la aplicación.
- Las páginas web permiten inscribirse y abordan los principales obstáculos para unirse.

Páginas de ayuda de *Uber*:

- *Uber* utiliza correos electrónicos y notificaciones para participar, estimular la participación (ofertas especiales, recordatorios, etc.)
- Automatiza la atención al cliente para problemas de alto volumen y baja gravedad (por ejemplo, artículos olvidados) para que sea rápido
- Soporte al cliente de múltiples niveles (capacidad de contactar a un ser humano) para problemas más graves.

Relaciones con el cliente

Para el desarrollo de la empresa es de vital importancia la relación con los clientes es por eso que pueden coexistir relaciones que mantiene con los segmentos anteriormente señalados. En el aspecto más técnico, *Uber* está utilizando Salesforce como su software CRM y Zendesk como su software de servicio al cliente.

Relevante para conductores y pasajeros

- Administración de seguridad: manejo de incidentes negativos y mejora continua de reglas.

- Tratar los problemas de los clientes de manera adecuada y puntual.
- Precios transparentes.
- Transparencia en torno a la privacidad.
- Representar la imagen deseada de la compañía a través de medios y redes sociales.

Especialmente para los conductores

- La capacidad de la plataforma para generar ingresos.
- Salarios por hora y condiciones laborales aceptables.
- Soporte en el proceso de incorporación cuando sea necesario.
- Asignación justa de viajes (la asignación de recorrido algorítmica evita problemas de favoritismo con el despachador tradicional).
- *Uber* está trabajando en un programa de prueba para permitir un seguro privado (médico, lesiones, discapacidad).

Desde la perspectiva de *Uber*: evitar grupos de conductores para reducir el riesgo de sindicalización.

Sistema de reseñas y calificaciones

Los perfiles ayudan a los usuarios a administrar sus viajes. Es posible crear diferentes perfiles de cuenta desde una cuenta de usuario principal. Cada perfil tiene un correo electrónico y método de pago predeterminado que se ha seleccionado.

Las calificaciones ayudan a la empresa a asegurarse de que tanto los usuarios como los conductores tengan una excelente experiencia. Es por eso que los conductores con calificaciones bajas pueden perder el acceso a la app de *Uber*.

Cuando finaliza un viaje puedes calificar a tu conductor con 1 a 5 estrellas, a través de la app o en la parte inferior del recibo que es enviado por correo electrónico. También puedes brindar comentarios específicos sobre el viaje o tu conductor desde una lista de problemas comunes (*Uber*, 2017).

El público

Uber está trabajando en reflejar una imagen positiva al afirmar contribuciones positivas a la sociedad:

- Señalando un impacto positivo en el medio ambiente con el uso de UberPool.
- Hacer que las comunidades sean más seguras mediante la reducción de personas alcoholizadas conduciendo.

Socios clave

Uber tiene tres tipos de socios clave: los socios conductores, los socios proveedores de tecnología y aquellos que los ayudan a convertirse en una empresa establecida como inversores.

Los socios conductores

Representan el lado de la oferta del modelo. Resulta esencial tener un número suficiente de ellos para poder proporcionar la propuesta de valor al usuario final del servicio. Los socios conductores emplean u ofrecen para conducir sus propios automóviles por la cual *Uber* no tiene que cubrir costo de capital.

A través del diseño y despliegue de aplicaciones de *Uber*, la compañía produce lo que muchos observadores definirían como una fuerza de trabajo administrada. Los conductores tienen la libertad de iniciar sesión o salir del trabajo a voluntad, pero una vez que están en línea, sus

actividades en la plataforma están fuertemente monitoreadas. La plataforma redistribuye las funciones de gestión a sistemas semiautomáticos y algorítmicos, así como a los consumidores.

Socios tecnológicos. *Uber* tiene su propio equipo de tecnología que podría considerarse también como un recurso clave. Los socios que ofrecen funcionalidad de vanguardia o proporcionada exclusivamente como Volvo en el proyecto de auto sin conductor o el grupo de autogestión de *Uber* “Advanced Technology Group”, son reconocidos en este bloque.

Adicionalmente se encuentran los proveedores de almacenamiento en nube, mapas, GPS, procesadores de pagos y análisis de datos.

Inversores. Los inversores / capitalistas de riesgo han generado el financiamiento inicial para la compañía. Los fondos ayudan a desarrollar la funcionalidad, aplicaciones, algoritmos, automóviles sin conductor, pero también se usan para los costos de adquisición de clientes y otros gastos.

Seguros.

Actividades clave

Creación de efectos positivos de red

Las actividades clave de la empresa giran en torno a:

- Reducir los tiempos de inactividad de los conductores y los tiempos de espera para los clientes.
- Hacer crecer la plataforma haciendo que más usuarios se unan.
- Mantener a los participantes comprometidos y estimular la participación continua
- Mejorar el liderazgo tecnológico y la propiedad intelectual para aumentar las barreras de entrada.

Soporte de plataforma tecnológica

Para realizar su función, la plataforma tecnológica recolecta información de ambas partes que hacen que esto sea posible. Del lado de los usuarios, almacena datos como el nombre, número de celular, tarjeta de crédito y ubicaciones. Además de proporcionar la visibilidad del servicio mediante el GPS. Como usuario eres capaz de ver en donde se encuentra el *Uber* desde el momento en que se “cierra el trato” hasta la llegada al destino final. Resumiéndose en un servicio práctico que brinda control y seguridad al usuario. No obstante, toda esta información

podría tener ciertas repercusiones de seguridad en caso de caer en las manos equivocadas. *Uber* debe estar a la vanguardia en servicios de protección de datos y acuerdos de privacidad para llegar a un balance adecuado entre practicidad y seguridad.

Recursos clave

Los datos, los algoritmos y la capacidad para analizar y obtener información son esenciales:

- Efecto de red entre los participantes (conductores y usuarios del servicio)
- Datos capturados, algoritmos
- Capacidades analíticas de datos
- Ingeniería calificada y otro personal
- Arquitectura de plataforma
- Capital de riesgo para mantener el crecimiento del negocio
- Marca y activos

Estructura de costos

Los elementos de costo de *Uber* son:

- Costo de adquisición de clientes: vales gratuitos, subsidios únicos, publicidad digital, etc.

- Costo promedio ponderado de capital, WACC (asumido como 10%)
- Desarrollo de nuevas funciones, puesta a punto de algoritmos, etc.
- Casos legales y costos de liquidación
- Cumplimiento regulatorio
- Tarifas de transacción (cargos por tarjeta de crédito)
- Salarios para el personal y compensación basada en acciones
- Expansión a más ciudades y países
- Costos de infraestructura, potencia de computación, ancho de banda
- Atención al cliente
- Costos de seguro
- Investigación y desarrollo
- Expansión a nichos adyacentes (UberEATS, etc.)

Modelo de ingresos

Lo que los ha hecho tan exitosos es debido a que el modelo de ingresos es tan único como su modelo de negocio. Se puede explicar como:

- **Diferentes modelos de viaje para atender a todos:**

Uber no se ha limitado a un segmento particular de automóviles o a un segmento particular de personas.

Hay *Uber X*, *Uber Black* para los que les encanta viajar en un coche negro, *Uber Pool* para aquellos que buscan soluciones rentables y *Uber SUV* para los que quieren lujo.

- **Tecnología de fijación de precios en función de la demanda:**

La variación en las tarifas de viaje según la situación es un aspecto importante de su modelo de negocio. Cada vez que aumenta la demanda, los precios por km se incrementan automáticamente. El nuevo precio depende de la cantidad de conductores disponibles y del número de solicitudes realizadas por personas que desean viajar.

- **Otras ofertas de Uber:**

Uber ha recorrido un largo camino, ahora ofrece barcos, helicópteros y otros medios de transporte a pedido. Estos medios están disponibles en ubicaciones geográficas seleccionadas, pero esto les ha llevado a agregar nuevas fuentes de ingresos a su modelo comercial.

Habiendo desarrollado el modelo de negocio de la empresa, a continuación se presenta el canvas correspondiente:

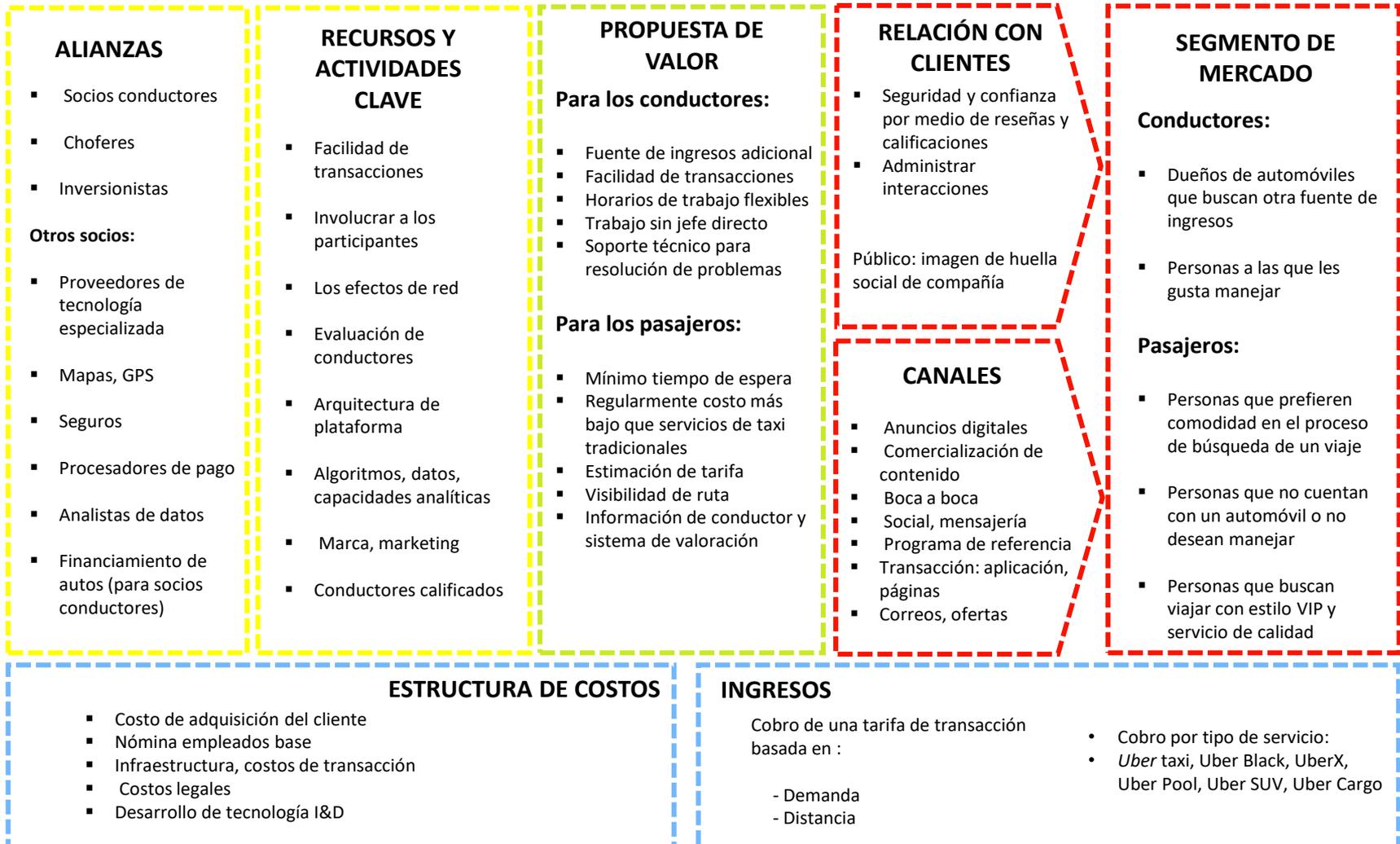
CANVAS: **UBER**

Figura 4.6 Canvas: Uber

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, la **Figura 4.7** representa el lienzo de propuesta de valor de la empresa. Al tratarse de un modelo de negocio colaborativo se determina que la plataforma centra su oferta de valor en cubrir un aspecto diferente para cada segmento de mercado: para los conductores se trabaja en la sección de ganancias, mientras que, para los pasajeros la propuesta se hace a razón de sus dolores.

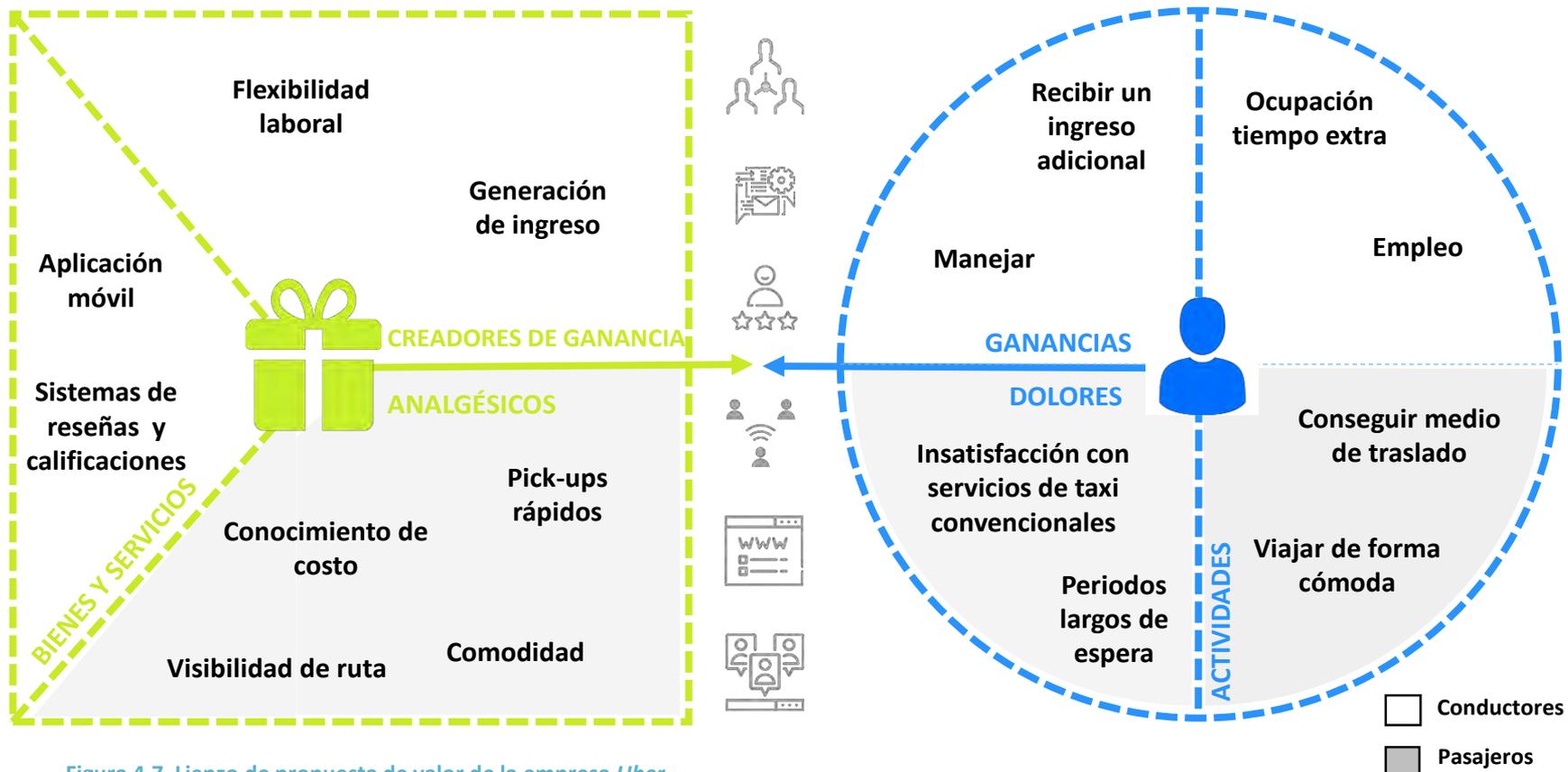


Figura 4.7 Lienzo de propuesta de valor de la empresa Uber

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Caso de estudio: *Aliada*³

Aliada.mx es la plataforma líder de servicios de limpieza on demand en México. Fundada en 2015 por Rodolfo Corcuera, la compañía ha prestado más de 298,000 servicios, logrando que más de dos mil mujeres trabajen más cerca de sus casas, aumenten sus ingresos y gocen de mayor estabilidad financiera.

La idea inicial del negocio surgió mediante una experiencia personal del fundador de la startup. La palabra significa "aliado", reflejando la creencia de Corcuera de que la relación entre las empleadas domésticas y sus clientes debe ser por igual.

En México, el trabajo doméstico es un sector poco regulado y mayormente informal en el que el 90% de los trabajadores carecen de contratos. El sector está principalmente compuesto por mujeres. Según el INEGI, 2,3 millones de personas en México son trabajadores domésticos, del cual el 95% son mujeres.

³ El caso de estudio se desarrolla con base en la investigación *Aliada: An Online Platform Matching Maids with Customers in México*.

Estas mujeres a menudo son mujeres indígenas que se han mudado de las zonas rurales a las ciudades para encontrar trabajo.

En la Ciudad de México, las empleadas domésticas viven con la familia para la que trabajaban o pasan varias horas al día yendo en transporte público a las casas de sus clientes lo que origina que una parte importante de sus ingresos se gaste en transporte para llegar a clientes distantes.

A las empleadas que no viven en el hogar se les paga una tarifa acordada por visita, en lugar de pagarla por hora, independientemente de cuán limpia o desordenada este la casa. En este sentido la empleada debe permanecer durante el tiempo necesario para completar la limpieza, a veces durante todo el día. Las condiciones de trabajo son desafiantes: la mayoría de las empleadas ganaban menos de 250 pesos por día, y muchas experimentan discriminación o abuso.

Es por ello que *Aliada* busca mejorar estas condiciones de empleo. En palabras de su fundador:



“su misión es empoderar mujeres de la base de la pirámide, porque a fin de cuentas son los pilares de la casa. Creen que dándoles a ellas mayor poder adquisitivo, les otorgan mayor juego en las decisiones del hogar y así fortalecen el núcleo familiar de la sociedad.”

Modelo de negocio de *Aliada*

Dadas las características anteriormente mencionadas podemos clasificar a *Aliada* como un modelo de Economía bajo demanda pues es un modelo de provisión de servicios que se basa en la intermediación entre la oferta (aliadas) y la demanda (solicitadores de limpieza) a través de una plataforma digitales que no prestan el servicio subyacente y cuya prestación se origina con base a las necesidades del usuario que demanda y se adapta a sus preferencias.

La siguiente información fue tomada de la página web (<https://aliada.mx/>).

Segmentos de clientes

Al actuar como un conector *Aliada* posee dos grandes segmentos de mercado: por un lado, se encuentran las

personas oferentes de servicio a quienes nos referiremos como “aliadas” y por el otro las personas que demandan el servicio, “Solicitantes de limpieza”.



Aliadas

Mujeres que pueden ofrecer servicios de limpieza capacitadas para lavar, para planchar, para ir a hacer compras y cubrir las necesidades de tu casa.

Solicitante de servicios de limpieza



Es una persona que se siente cómoda usando la tecnología que necesita que le limpien su casa, no necesita que se la limpien de planta, necesita la flexibilidad, viaja, no hay una opción así en el mercado.

En la plataforma, los solicitantes de limpieza ingresan su código postal, el día de la semana en que les gustaría el servicio y la frecuencia del servicio (una vez o recurrente). Entonces la plataforma los une automáticamente con una aliada que viva cerca.

Propuesta de valor

Al poseer dos segmentos de mercado, la plataforma debe contar con ofertas de valor para ambos segmentos con el fin de atraer y retener clientes.

Propuestas de valor para solicitantes de servicios de limpieza:

- **Posibilidad de conectar con aliadas.** Expertas en limpieza que han pasado por un proceso muy riguroso de selección.
- **Acceso a perfiles y evaluaciones.** Puedes conocer mejor a tu *Aliada* gracias a los perfiles detallados, las evaluaciones personales y los comentarios de otros clientes.
- **Acceso rápido al servicio vs. agencias de limpieza tradicionales o referencias de amigos.** Las agencias de limpieza tardan un promedio de tres días en confirmar una reserva y exigen a los clientes que firmen un contrato por escrito, que incluye los gastos de cancelación si el contrato se cancela mientras que en *Aliada* tú ingresas a la plataforma, eliges dónde y cuándo se necesita el servicio, y

desde ahí te arroja una cotización automática, con confirmación inmediata.

- **Facilidad de pago.** Por medio del pago electrónico se elimina el pago en efectivo pudiendo no ser necesaria la presencia del solicitante de limpieza durante todo el proceso del servicio.

Propuesta de valor para *aliadas*:

- Trabajo más cercano al hogar; se disminuye el tiempo y costo de traslados.
- Pago por hora mayor al obtenido por medio de una agencia de limpieza convencional.
- Flexibilidad laboral.
- Oportunidades laborales para mujeres mayores de 40 años.
- Mayor poder adquisitivo, otorgando a las *aliadas* mayor juego en las decisiones del hogar y fortaleciendo así el núcleo familiar .

Relevante para el entorno social:

Formalizar una pequeña porción del sector informal del trabajo doméstico: *Aliada* exigió a sus profesionales abrir cuentas bancarias, a través de las cuales reciben depósitos semanales lo cual ayudó a comprender la importancia de pagar impuestos.

Relaciones del cliente

Para el desarrollo de la empresa es de vital importancia la relación con los clientes es por eso que pueden coexistir relaciones que mantiene con los segmentos anteriormente señalados:

- **Atención al cliente en línea siete días a la semana.** Tanto *aliadas* como los solicitantes de limpieza pueden comunicarse con un representante real del servicio de atención a clientes para que le ayude durante el proceso de solución de problemas (accidentes, daños, quejas) estando disponibles los siete días de la semana.
- **Sistema de reseñas y calificaciones.** Al final de cada servicio, el cliente y la *Aliada* reciben un correo electrónico en el que pueden proporcionar una calificación de 1 a 5 estrellas y escribir comentarios

- sobre el otro. Las calificaciones y los comentarios son enviados a la compañía. Si una *Aliada* califica a un cliente con 1 o 2 estrellas, no vuelve a coincidir con ese cliente, y viceversa. Si un cliente califica una *aliada* con 4 o 5 estrellas, el cliente se programará automáticamente con esa *Aliada* para futuros servicios, dando preferencia a los clientes que solicitaron el servicio recurrente en lugar del servicio único.
- **Generación de confianza.** La compañía está asegurada para cubrir cualquier daño que una *Aliada* pueda causar.
- **Ayuda ante cancelación.** El equipo está dispuesto a ayudar a reservar una *Aliada* diferente en caso de que una persona haya cancelado de último momento.

Canales

Los canales empleados para el conocimiento como estrategia de la compañía para conocimiento inicial y captación de clientes son:

- Cobertura de medios gratuita basada en el factor novedad

- Boca a boca
- Campañas publicitarias digitales en redes sociales: empleo de publicidad principalmente en Facebook

Canales para las transacciones diarias:

- La mayoría de las transacciones se gestionan de forma totalmente automática a través de la aplicación.
- La página web permite inscribirse y abordan los principales obstáculos para unirse (el proceso de unirse, cómo funciona).

Socios clave

Aliadas. La plataforma *Aliada* corresponde a un modelo de economía bajo demanda por lo que las profesionales que prestan el servicio son consideradas también socios clave de la empresa. Representan el lado de la oferta del modelo. Resulta esencial tener un número suficiente de ellas para poder proporcionar la propuesta de valor al usuario final del servicio.

Los inversores / capitalistas de riesgo. Los fondos ayudan a desarrollar la funcionalidad de la plataforma, la

aplicación móvil, los algoritmos y a la adquisición de clientes.

BlackTrust. la compañía a cargo de las verificaciones de antecedentes de las *aliadas*.

Socios tecnológicos. Se encuentran los proveedores de almacenamiento en nube, procesadores de pago y análisis de datos quienes no se consideran necesariamente claves si sus servicios resultan fácilmente sustituibles.

Actividades clave

- *Soporte de plataforma tecnológica*. Desarrollar aún más la plataforma web, desarrollar una aplicación móvil, refinar el programa de reclutamiento de la compañía, expandir en ciudades cercanas a la Ciudad de México, y hacer crecer el personal y los esfuerzos de mercadotecnia de la compañía.
- *Procesos de selección de aliadas*. Para el éxito de la empresa es primordial centrarse en la calidad del servicio es por ello que las *aliadas* potenciales

- deben pasar un riguroso proceso de evaluación que incluye la verificación de antecedentes, verificación de identidad y lugar de residencia,
- comprobación de referencias de trabajos anteriores, exámenes psicométricos con juicio situacional preguntas diseñadas para medir la integridad y un examen sobre el conocimiento básico de limpieza del hogar.
- **Capacitación básica a *aliadas*.**

Recursos clave

Los recursos clave de la empresa son:

- La aplicación y la página web
- Los efectos de red
- Datos capturados
- Algoritmos para distribución de servicios
- Ingeniería calificada y otro personal

Estructura de costos

Los elementos de costo más importantes de *Aliada* son:

- Costo de adquisición de clientes, CAC: créditos de referencia, publicidad digital, búsqueda pagada (ver comentarios arriba), etc
- Costo promedio ponderado de capital, WACC
- Costos del procesamiento de pagos
- Casos legales
- Costos de infraestructura, potencia de computación, ancho de banda
- Atención al cliente
- Capacitación a *aliadas*

Modelos de ingresos

Las *aliadas* reciben una tarifa fija por hora como contratistas independientes, no como empleados de la empresa. De este modo, la empresa cobra una comisión del 25% por cada servicio reservado en su plataforma, comparado con la comisión del 80% que suelen tomar las agencias de limpieza.

En la **Figura 3.8** se muestra el lienzo obtenido de la empresa.

CANVAS: ALIADAFigura 4.8 Canvas: *Aliada*

Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen, la **Figura 4.9** representa el lienzo de propuesta de valor de la empresa. Al tratarse de un modelo de negocio colaborativo se determina que la plataforma centra su oferta de valor en cubrir un aspecto diferente para cada segmento de mercado: para las *aliadas* se trabaja en la sección de ganancias, mientras que, para los empleadores la propuesta se hace a razón de sus dolores.



Figura 4.9 Lienzo de propuesta de valor de la empresa *Aliada*

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Caso de estudio: *WeWork*

WeWork es una empresa fundada en Estados Unidos en 2010, con sede en Nueva York. Su oferta de valor se centra en una red global de espacios de trabajo donde las personas y las compañías crecen juntos.

Las oficinas de "trabajo colaborativo" de *WeWork* son una combinación de pequeños espacios privados y grandes áreas públicas diseñadas para fomentar el sentido de comunidad entre sus usuarios. La empresa alquila grandes cantidades de espacio de los propietarios, los equipa y les cobra a los clientes una tarifa de membresía. Los clientes tienen la posibilidad de alquilar desde un solo escritorio hasta edificios completos.

Se llaman a sí mismos una compañía de negocios con la misión de ayudar a las personas a hacer lo que les encanta hacer y usar su trabajo para beneficiar a otros.

Ubicado en el séptimo lugar del listado de empresas unicornio, *WeWork* tiene una valoración actual de aproximadamente 20 mil millones de dólares y gestiona 10 millones de ft² de espacio de oficinas en más de 250 ubicaciones con presencia en más de 70 ciudades alrededor del mundo.

Actualmente cuenta con más de 250,000 miembros de una gama de industrias y espera duplicar los ingresos este año por noveno año consecutivo. Analicemos pues, su modelo de negocio.

En palabras de su fundador, Adam Neumann:



“en *WeWork* la transformación de los espacios de trabajo va más allá de crear los mejores espacios; queremos crear un movimiento donde humanizamos el trabajo. En verdad creemos que entre CEOs pueden llegar a ayudarse mutuamente, que nos podemos sentir tan cómodos en la oficina como en casa, y que todos podemos emocionarnos cuando llega el lunes si lo que hacemos nos apasiona y significa mucho para nosotros.”

Modelo de negocio de *Wework*

Segmentos de mercado

Wework es una empresa clasificada como Economía de acceso debido a que pone a disposición de un conjunto de usuarios bienes (espacios de trabajo compartido, en este caso) para su uso temporal. Ahora bien, ¿quiénes se encuentran en el perfil de usuarios de la compañía?

Lo cierto es que, nos encontramos ante un segmento de mercado muy amplio en el cual se encuentran desde grandes corporativos como General Motors, Samsung y Facebook, hasta emprendedores y profesionistas independientes que deseen trabajar lejos del modelo de oficina tradicional. A continuación, se presenta una gráfica que representa la distribución de usuarios del servicio según el sector industrial al que pertenecen.

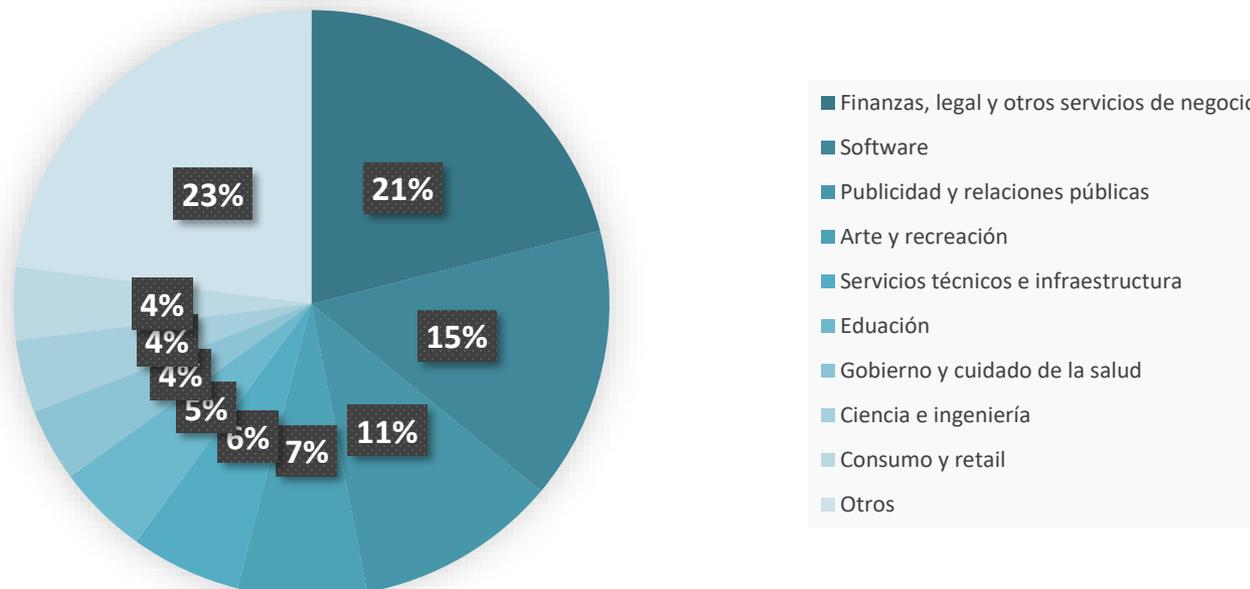


Figura 4.10 Distribución según sectores de usuarios de *Wework*

Fuente: El Economista (2018).

Los espacios como *WeWork* son una ventaja extra para las pequeñas y medianas empresas que llegan a ahorrarse más de 30% en costos de espacio de trabajo, al tener un lugar que les proporcione desde escritorios, material de oficina, conectividad, cocina, comida y amenidades dentro y fuera del establecimiento.

En cuanto a las grandes empresas, el interés y ventaja radica en cambiar la cultura de trabajo a espacios más abiertos, colaborativos, transparentes y sobre todo de poder trabajar codo a codo con las mentes más creativas e innovadoras.

Propuesta de valor

La cuarta revolución industrial tiene un impacto directo en las personas y las empresas. Es una transformación profunda que supera el mero impacto tecnológico de la digitalización.

Nuevas habilidades y competencias, disrupción empresarial y fusión de tecnologías son parte de los temas clave que *Wework* ha sabido identificar.

“No importa si lo que necesitas es un escritorio, una oficina o una sede general completa: nosotros creamos

entornos que favorezcan la productividad, la innovación y la colaboración.”

Su oferta de valor al cliente se centra en los siguientes rubros:

- En empresas convencionales solo encontraremos la renta de espacios necesarios para el trabajo, no hay mezcla entre empresas, no se conoce gente nueva, no hay sentido de comunidad. *Wework* busca desarrollar un sentido de pertenencia y conexión con personas de ideas afines.
- Oferta de escritorios y espacios abiertos, además de oficinas privadas y todos ellos por términos flexibles de alquiler mensual por lo que sus clientes no tienen que comprometerse financieramente por un año o más.
- Ofrecer las herramientas y servicios necesarios para que personas y empresas se puedan enfocar en crecer sus ideas y negocios.
- Ofrece a empresas de todos los tamaños la oportunidad de rediseñar la jornada de sus

- empleados con un diseño innovador, una comunidad atractiva y conectando a todos sus miembros mundiales lo que refleja grandes oportunidades de sinergia entre diversos sectores industriales.
- Atractivo de sus ubicaciones con un diseño artístico con mesas de ping pong, patios, comida y cerveza.
- Red de miembros de *Wework*. Puedes hacer preguntas, compartir historias, anunciar lanzamientos de productos, invitar a eventos, difundir anuncios de empleo o simplemente encontrar a alguien con quien tomar una cerveza. Es una forma muy útil de formar vínculos con empresarios creativos y líderes de negocios.

Canales

Para comunicar a su segmento de mercado la oferta de valor de la empresa, *Wework* emplea los siguientes canales:

- Plataforma digital disponible para iOS, Android y la web members.wework.com.
- Página web con acceso a consulta de planes, ubicaciones y sedes, así como a tipos de membresías y precios. Los clientes potenciales pueden programar visitas al sitio y realizar consultas directamente a través del sitio web de *WeWork*. La compañía también opera un portal de clientes en línea, que permite a los clientes administrar sus cuentas y realizar pagos en línea.
- Notificaciones de oportunidades comerciales por medio de correos electrónicos.
- Centro de ayuda y preguntas frecuentes.
- Publicidad en redes sociales como Youtube, Instagram, Facebook y Twitter.
- Atención y soporte telefónico al cliente. La Compañía opera un equipo de personal de servicio y soporte en el sitio que pueden brindar asistencia a los clientes en persona y en tiempo real.

- Marketing de contenido: a través de su sala de blog y prensa.
- Canales para transacciones diarias: La mayoría de las transacciones se automatizan completamente a través de la aplicación y las páginas web.

Relaciones con el cliente

- Atención “autoservicio”.

Esto incluye el sitio web de la compañía, que permite a los clientes potenciales organizar visitas a la oficina, así como su portal dedicado de clientes en línea, que permite a los clientes realizar pagos, administrar detalles de la cuenta y acceder a otros servicios sin interactuar directamente con los miembros de ventas y marketing de la compañía.

- Asistencia personal.

El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de contratación del servicio o posteriormente. *WeWork* también brinda un servicio personalizado a los clientes a través de su personal en el sitio, que está disponible para que los clientes

brinden asistencia personalizada con consultas y quejas.

- Conexiones diarias de la comunidad *Wework*.

Acceso a opiniones sobre tu producto en tiempo real, recomendaciones sobre proveedores de servicios y asesoría.

- Facilidad de interacción en redes.

Los clientes también pueden interactuar con la compañía directamente a través de sus cuentas de redes sociales con Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.

- Eventos semanales.

La empresa desarrolla eventos internos que buscan ayudar a fortalecer la cultura de equipos. Adicionalmente se organizan reuniones con socios para negociar las tarifas a nombre de toda la comunidad.

- Programa de referidos.

Recompensa a los miembros de *WeWork* con un 10% de descuento en la cuota de membresía mensual de la persona que se registre hasta por un año.

Actividades clave

- **Selección y rediseño de oficinas.** Equipos de artistas, diseñadores e ingenieros personalizan cada espacio, dándole prioridad a la luz natural, la comodidad y la inspiración.
- **Rastreo del tráfico de piso** dentro de sus instalaciones empleando sensores y creación de modelos 3D para diseñar la mejor estructura de oficinas posible, integrando espacios comunes a oficinas privadas.
- Una gran cantidad de **análisis de datos** para identificar la mejor área dentro de una ciudad para abrir cualquier ubicación.
- **Planificación de eventos** con la promesa de hacer cada proyecto una experiencia profunda y única de espacios de trabajo. Servicios incluidos de recepción, suministros, refrigerios y todo lo demás.
- La empresa utiliza una mezcla de **investigación antropológica, sensores y análisis de datos** para perfeccionar y personalizar diseños de oficina.

Recursos clave

- **Instalaciones.** Una gran área común con sofás y escritorios. Los pasillos y las escaleras se hacen deliberadamente estrechos como una forma de alentar a las personas a interactuar. En los salones, la música se reproduce lo suficientemente fuerte como para evitar las escuchas.
- **Personal.** Equipo compuesto por muralistas, diseñadores de interiores y arquitectos para apoyar proyectos creativos interdisciplinarios.
- **Salas de reuniones.** Los espacios de reuniones incluyen equipo audiovisual y pequeños detalles como papel tapiz personalizado y mesas de mármol.
- **Tecnología desarrollada por la empresa.** La tecnología de vanguardia y dedicación a la innovación tecnológica son razones clave por las que WeWork ha podido escalar de operar una ubicación de espacio de trabajo a más de 210 en poco más de ocho años.

Alianzas clave

Para cumplir con las funciones de planificadores de eventos, anfitriones, “gente que produce”, la empresa cuenta con asociaciones con diferentes empresas con el fin de adquirir determinados recursos o realizar ciertas actividades.

- **Cientes que son miembros.** La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos, por lo que, su valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios.
- **Inversionistas.** Su expansión está siendo impulsada por el Fondo Vision de cerca de \$ 100bn de SoftBank, que el año pasado invirtió varios miles de millones de dólares en la empresa, valorándola en \$ 20 mil millones. Se espera que en breve SoftBank invierta otros \$ 3 mil millones en la compañía en un acuerdo que podría elevar su valuación a \$ 35 mil millones.
- **Proveedores de servicios.** Parte de la oferta de valor de la empresa es la “tienda de servicios” para lo cual es necesaria la asociación con empresas que cumplan con estos servicios,
 - productos o aplicaciones. A continuación, se presenta la variedad que se oferta:
 - Hostelería y alojamiento
 - Ventas y marketing
 - Servicios financieros y jurídicos
 - Recursos educativos
 - Alimentos y bebidas
 - Necesidades de oficina
 - Recreación y entretenimiento
 - Recursos humanos y atención al trabajador
 - Productividad
 - Comercio y compras
 - Presencia web
 - Viajes y transporte
 - Salud y bienestar
 - **Dueños de oficinas.** En algunos casos, simplemente les arrendarán espacio a negocios de co-working. En otros, concretan acuerdos de administración con compañías de co-working, similar al tipo de tratos que los dueños de hoteles pueden tener con marcas de hoteles como Hilton o Marriott.

Estructura de costos

La operación de la empresa genera costos en relación con el desarrollo de su cartera inmobiliaria, incluido el arrendamiento y adquisición de propiedades y el desarrollo de nuevos edificios.

El arrendamiento promedio de *WeWork* se encuentra entre dos y cinco años, frente a las grandes firmas acostumbradas a los arrendamientos de oficinas convencionales de 10 a 20 años. La empresa puede pasar de la firma de arrendamiento a la compra en cuatro meses; mientras que los propietarios convencionales demoran entre seis meses y un año.

En el último año de operación de la empresa el costo de expansión ha disminuido debido a las crecientes economías de escala e integración vertical.

Adicionalmente el mantenimiento de su infraestructura de TI y comunicaciones, la gestión de sus asociaciones, el pago de tarifas de servicios profesionales y la retención de su personal.

Con los costos principales de *WeWork* podemos mencionar que su modelo de negocio opera principalmente bajo un esquema de costos fijos.

Modelo de ingresos

WeWork genera principalmente ingresos a través del alquiler de espacio de oficinas. El modelo comercial de la compañía es alquilar espacio de oficinas a través de contratos de arrendamiento a largo plazo a un precio económico, los cuales rediseña y alquila a empresas o individuos a tasas más altas bajo un modelo flexible de alquiler.

Las tarifas de *WeWork* varían considerablemente en sus distintas propiedades, con los siguientes planes de membresía operando en el país:

- **Construcciones personalizadas:** alquiler de piso o edificio completo.
El precio varía
- **Oficina privada:** oficinas cerradas donde se pueden alojar equipos de cualquier tamaño. Con un precio inicial de \$5,700 por mes.
- **Escritorio dedicado:** escritorio propio en un espacio compartido en una ubicación. Con un precio inicial de \$4,500 por mes.

- **Hot Desk:** espacio de trabajo garantizado en un área común en una ubicación.

Con un precio inicial de \$3,200 por mes

Además, la Compañía obtiene ingresos de su unidad de convivencia WeLive, que opera bajo un modelo similar.

Hace unos años, el negocio de *WeWork* estaba compuesto casi en su totalidad de pequeñas empresas. Sin embargo, a partir de junio, las grandes empresas representaron aproximadamente una cuarta parte de sus miembros e ingresos.

WeWork sigue siendo una empresa de propiedad privada y, como tal, no publica sus cifras de rendimiento financiero. Los informes, sin embargo, sugieren que la compañía inicialmente esperaba recaudar \$ 620 millones en ingresos para 2016, pero revisó este número a \$ 532 millones.

El fundador de la compañía reconoce que la mayor parte del crecimiento provendrá de nuevos productos como *Powered by We*, un servicio que brinda el diseño y las capacidades operativas de *WeWork* al sitio de un cliente, donde moderniza las oficinas existentes. Hasta ahora ha atraído a 30 empresas.

En la **Figura 4.11** se presenta el lienzo de modelo de negocio de la compañía.

CANVAS: WEWORKFigura 4.11 Canvas: *Wework*

Fuente: Elaboración propia.



5 | FACTORES DE ÉXITO EN MODELOS COLABORATIVOS

5. Factores de éxito en modelos colaborativos

Hasta este momento de la investigación se han presentado como ejemplo cinco casos de empresas modelo de negocio colaborativos:

- Economía colaborativa: *Uber, Airbnb, Biis*
- Economía bajo demanda: *Aliada*
- Economía de acceso: *Wework*

Resulta asombroso observar lo que empresas como *Wework*, *Uber* y *Airbnb* han logrado, o el éxito que han tenido *Biis* y *Aliada* en el país. Las preguntas que más de uno de nosotros tendríamos son: ¿cuáles son los factores que han llevado a estas empresas al éxito?, ¿cómo han logrado posicionarse en mercados que ya estaban establecidos?, ¿qué es lo que están realizando que sus competidores en el mismo sector industrial no habían desarrollado?

A continuación, se desarrolla un análisis de los factores que guardan en común estos modelos. Es importante destacar que esta investigación no pretende dar “una receta mágica” para garantizar el éxito de un negocio de este tipo, pues, cada empresa debe desarrollar su modelo de negocio con base en un adecuado reconoci-

miento de las necesidades específicas de su cliente. Lo que se busca, es detectar los elementos y relaciones en los que se debe prestar especial atención en esta nueva forma de hacer negocios.

5.1 Segmentos de mercado y propuesta de valor

Los factores que crean valor al cliente ya han sido abordados en el capítulo dos de esta investigación (ver **Figura 2.5**) y esquematizados con más detalle para cada caso de estudio desarrollado en las **Figuras 4.3 , 4.5 , 4.7 y 4.9**. El reto para la selección de segmentos de mercado es la innovación orientada al cliente y sus necesidades, buscando satisfacerlas con una propuesta de valor que busque la innovación en los esquemas de servicio.

¿Cuáles son los elementos en común? Al desarrollar los casos podemos observar que existen los siguientes factores:

Reducción de costos de transacción y búsqueda

En el nivel más fundamental existen dos tipos de funciones básicas que una plataforma puede realizar:

reducir los costos de búsqueda realizados por cualquiera de los dos lados de la plataforma antes de realizar alguna transacción y, reducir los costos incurridos durante la transacción misma (Evans, Hagiú, & Schmalensee, 2008).

Costos de búsqueda

En este caso, los costos de búsqueda están enfocados al gasto de tiempo y esfuerzo de los clientes. En el ejemplo de *Uber*, el cliente tiene preferencia por este tipo de modelos al ofrecérselo *pick-ups* mucho más rápidos que un servicio de taxis convencional: ha quedado atrás la imagen de la persona levantando el brazo mientras se espera que un taxi pase por la calle en la que se localiza y acceda a detenerse para brindar el servicio.

En el caso de *Aliada*, el empleador tendría que invertir tiempo y esfuerzo en la publicación de clasificados para búsqueda de personal doméstico, buscar referencias de la persona que piensa contratar u optar por el servicio de agencias de limpieza que puede tardar hasta tres días en confirmar la reserva; en cambio, al usar la plataforma lo único que el empleador debe hacer es indicar dónde y cuándo se necesita el servicio, para que se le muestre una cotización automática con confirmación inmediata.

Ahora bien, visto desde el segmento que comparte bienes, la plataforma *Airbnb* notó que las transacciones entre sus usuarios (invitados y anfitriones) en ocasiones no se realizaban porque las necesidades de los invitados no se ajustaban con las preferencias del anfitrión sobre los intervalos entre una reservación y otra. Por ello, se ejecutó un proyecto que permitió a la empresa determinar qué afecta la decisión de los anfitriones de aceptar solicitudes y cómo *Airbnb* podría aumentar las aceptaciones y coincidencias invitado-anfitrión en la plataforma. Al desarrollarse el algoritmo que permite empalmar los tiempos disponibles del anfitrión con los tiempos de alojamiento requeridos por el invitado se produjo un aumento de aproximadamente 3.75% en la conversión de visitas a la aplicación a reservas concretadas, lo que resultó en muchas más coincidencias para próximas búsquedas realizadas por invitados (Ifrach, 2015).

Costos de transacción

Uber como plataforma se encarga de cubrir los aspectos de seguridad del viaje, cumplimiento de leyes, localización del viajero y proceso de pago, simplificando el proceso para sus usuarios.

Airbnb por su cuenta se encarga de actividades que podrían resultar engorrosas en el sector hotelero tradicional, tales como la revisión de alojamiento y la gestión de las reservas, la comunicación entre anfitriones e invitados, la transacción segura de pago y el servicio de limpieza si así se desea.

Como se vio en el modelo de negocio de *Wework*, como parte de su propuesta de valor se ha desarrollado la “tienda de servicios” con la cual, el usuario de sus instalaciones tiene la posibilidad de dejar una serie de actividades que van desde servicios financieros y jurídicos hasta alimentos y bebidas en manos de la empresa, lo que se ve traducido en el ahorro del tiempo en la administración de todas ellas.

5.2 Recursos y actividades clave

Efectos de red

En términos simples los efectos de red son los efectos que la participación de los usuarios tiene sobre el valor de la red para otros participantes. En general, los usuarios pagarán más por acceder a una red más grande, por lo que los márgenes mejoran a medida que crecen las bases de usuarios (Eisenmann, Parker & Van, 2006).

Existen dos tipos de efectos: directos e indirectos.

Los efectos de red directos se dan cuando al aumentar el número de usuarios en un lado de la red lo hace más o menos valioso para los usuarios del mismo segmento (Eisenmann, et al., 2006). Este efecto es de especial relevancia para los modelos bajo acceso como *Wework*. Si pensamos que su propuesta de valor principal es la creación de sinergias entre sus participantes, ¿qué pasaría si sólo tuviera un grupo reducido de clientes? Exacto, su servicio no sería atractivo para clientes potenciales pues no tendrían con quién colaborar.

Los efectos de red indirectos, son relevantes para modelos de economía colaborativa y bajo demanda, pues, aumentar el número de usuarios en un lado de la red lo hace más valioso para los usuarios del otro lado (Eisenmann, et al., 2006).

Pensemos en el caso de *Uber* y *Biis*, estas plataformas crearían muy poco valor para los pasajeros o embarcadores si contaran con un número pequeño de conductores o transportistas, pues los tiempos de espera serían muy grandes. Así mismo, para los conductores y transportistas, la plataforma tendría poco

valor sin un número suficiente de pasajeros o embarcadores, pues existirían grandes tiempos de inactividad y por ende ganancias o ingresos poco atractivos (ver **Figura 5.1**).

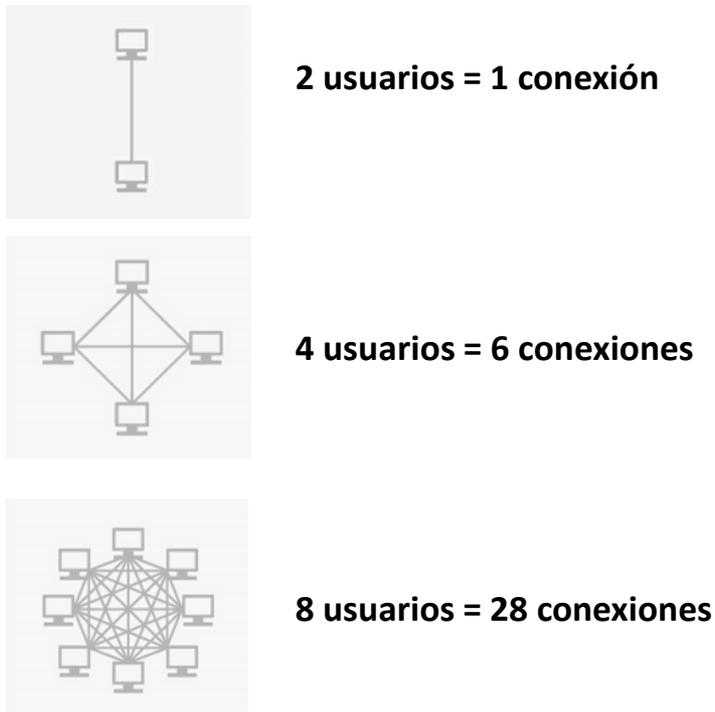


Figura 5.1 Importancia de los efectos de red

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que este rubro es considerado dentro de las actividades clave de la empresa; sin embargo, teniendo en cuenta que en el modelo de negocio los bloques no son elementos aislados, sino que se requiere la integración de los mismos: es en los canales y relaciones con el cliente donde las empresas deben prestar atención al aumento y mantenimiento constante de estos efectos.

Percepción de confianza y calidad

Como se ha mencionado en el análisis de los casos de estudio, la generación de confianza juega un papel importante en las empresas que se desarrollan con base en la colaboración; por ello, el sistema de reseñas y calificaciones es de vital importancia.

Todas las plataformas analizadas cuentan con un perfil por usuario para administrar sus operaciones.

En el caso de *Airbnb*, por ejemplo, resulta complicado el pensar que alguien deje entrar a su casa un extraño, es por eso que la compañía se ha enfocado en contar con mecanismos de verificación de usuarios, teniendo acceso a sus perfiles de redes sociales para validar su autenticidad.

En el caso de *Uber*, como se observa en la **Figura 5.2** las calificaciones ayudan a la empresa a asegurarse de que tanto los usuarios como los conductores tengan una excelente experiencia. La calificación positiva valida que el socio conductor esté cumpliendo con las expectativas del usuario, mientras que una calificación negativa puede llevar a que la cuenta del socio conductor sea desactivada de la plataforma.

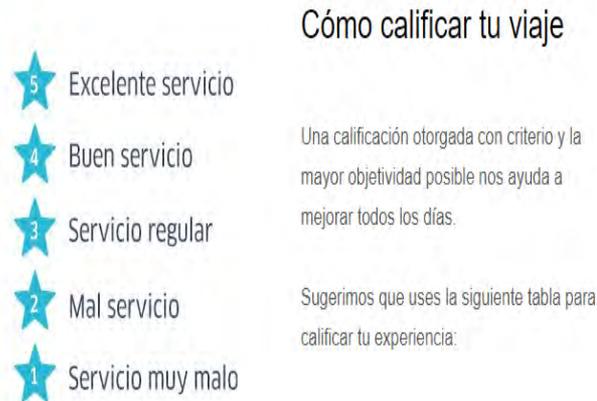


Figura 5.2 Sistema de calificaciones de Uber

Fuente: Uber (2018).

Una parte relevante de la oferta de valor del modelo es brindar al usuario la confianza en la plataforma: que se sienta seguro en todo momento; por ese motivo, resulta

crucial atender los comentarios negativos de usuarios, aprendiendo rápidamente de ellos.

En meses anteriores, debido a escándalos desatados por incidentes desafortunados de conductores empleados por la plataforma, la compañía publicó lo que se conoce como “7 acciones por tu seguridad” tratando con ello de mejorar la percepción de seguridad en sus viajeros.

Para el éxito de la empresa *Aliada* es primordial centrarse en la calidad del servicio, por ese motivo, las *aliadas* potenciales deben pasar un riguroso proceso de evaluación (ver página 79) mientras que también se cuenta con un sistema de reseñas y calificaciones (para más información ver página 80).

Biis por su cuenta implementó un proceso de evaluación de transportistas inspeccionando sus vehículos y revisando su reputación con clientes anteriores, ayudando a la creación de una base de datos confiable.

Es importante señalar que además de los sistemas de reseñas y calificaciones el contar con una gran base de usuarios representa un gran compromiso para las compañías.

En 2016, “dos individuos ajenos a la compañía *Uber* obtuvieron de forma inapropiada acceso a más de 57 millones de cuentas de datos de usuarios almacenados en un servidor en la nube alojado por un proveedor externo” (Riquelme, 2017); toda esta información podría tener ciertas repercusiones de seguridad en caso de caer en las manos equivocadas. Las plataformas deben estar a la vanguardia en servicios de protección de datos y acuerdos de privacidad para llegar a un balance adecuado entre practicidad y seguridad.

Tecnologías de análisis de datos

Big Data⁴

Los datos masivos sobre los patrones de oferta y demanda ayudan a afinar el intercambio y a mejorar la creación de valor. *Uber* y *Airbnb* cuentan con su propio departamento de Ingeniería de Datos. Cada una, tiene un blog en que el que se realizan entradas de temas de interés y avances de este tipo.

4. El concepto de Big Data aplica para toda aquella información no estructurada que no puede ser procesada o analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales.

Wework por su cuenta basa el desarrollo de sus instalaciones en sensores de movimiento, para determinar, por ejemplo, el nivel de temperatura ideal de la oficina (por medio de instalación de termostatos), cómo viaja el sonido a través de las salas (por medio de medición de decibeles) y el rastreo de movimiento de colaboradores para entender mejoras en espacio y eficiencia en cuanto al uso de energía (McAlone, 2016).

Business Intelligence

No basta con ser poseedores de una gran cantidad de datos, sino que es necesario transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. En este sentido, la inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para la plataforma, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, control financiero, optimización de costos, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc.

5.3 Canales y relaciones con el cliente

El reto aquí es construir y mantener relaciones integrales con los clientes. Como se ha visto, todas las plataformas emplean una atención automática al cliente y personal para situaciones más graves; sin embargo, no podemos quedarnos sólo en eso, hay que construir la experiencia del cliente por medio de las plataformas y redes sociales: una conexión directa con los clientes ayuda a desarrollar iniciativas creativas con el equipo de marketing y a descubrir tendencias relevantes.

Administración de comunidades eficiente

Una buena administración de comunidades otorga a la empresa la capacidad de llegar a su comunidad de manera rápida y efectiva, mediante mensajes que originen retroalimentación en tiempo real; por esta razón, las empresas deben prestar atención a que sus canales y relaciones con el cliente sean lo suficientemente atractivos para los usuarios. Empresas como *Uber*, *Airbnb* y *Wework* dedican hasta el 10% de su presupuesto al costo de atracción de clientes, enfocando sus esfuerzos a campañas publicitarias en redes sociales (Rothman & Partners, 2016).

Alcance de masa crítica

Trivialmente la masa crítica es la cantidad de usuarios que necesitamos capturar para que la plataforma funcione, esta dependerá del grado de interacción de la marca con los usuarios así como del grado de satisfacción con el servicio.

Llegar a las masas críticas no es una tarea fácil para las empresas, significa que antes se debe pasar mucho tiempo con clientes potenciales. En los inicios de la empresa, los fundadores de *Airbnb* se centraron en grupos pequeños, propiciando una retroalimentación continua que les ayudara a mejorar la primera versión del producto. Se podría comparar con la propagación de un virus; es necesario reflexionar acerca de cómo se puede maximizar la interacción y satisfacción de los primeros usuarios aunque sean muy pocos. Ellos tienen el potencial de ser el virus que se propague por toda la red.

Los efectos de red deben promoverse activamente, pues no bastará que un usuario sólo participe una vez para tener éxito.

Finalmente, a manera de resumen, la **Figura 5.3** muestra un lienzo de modelo de negocio colaborativo con los elementos clave que se han explicado a lo largo de este capítulo.

CANVAS: Factores clave de modelos colaborativos



Figura 5.3 Canvas: factores clave de modelos colaborativos

Fuente: Elaboración propia.

A photograph of a business meeting. Several people are seated around a wooden table, with their hands and forearms visible. One person in the center is wearing a light blue suit jacket and a gold watch. Another person to the right is wearing a white long-sleeved shirt. The background is slightly blurred, focusing on the hands and forearms. A vertical bar on the left side of the image is composed of several colored squares: blue, yellow, cyan, green, red, and grey.

6 | CASO DE ESTUDIO: DE GRÚAS GORILAS A INCIATUS

6. Caso de estudio: de Grúas Gorilas a Inciatus

Ante la sobrepoblación vehicular en las grandes urbes de México, una industria que resulta tan necesaria como irregular, es la de las grúas particulares que en muchas ocasiones termina por caer en el descrédito y la estigmatización por lo elevado de su costo al prestar el servicio.

En el año 2016 se dio a conocer el descontento general de los usuarios en cuanto a los altos precios y mal servicio que dan la mayoría de las empresas en este sector. Los ciudadanos denunciaron costos hasta un 50 % arriba de los que la ley de ingresos de la entidad establece. Este tipo de situaciones al volverse noticia, alimenta la idea generalizada de que los servicios de arrastre son demasiado caros y por ello, quien los requiere utiliza hasta el último recurso para evadirlos (López, 2016).

6.1 Grúas Gorilas: el modelo de negocio inicial

Grúas Gorilas era una franquicia dedicada al traslado de vehículos de hasta tres toneladas que operaba en México y Argentina hasta 2017. Fue fundada en un modelo “franquicia” en el año 2009 por Jaime Carrillo.

Su fundador, garantizaba el éxito de la empresa debido a que tenía experiencia en el sector automotriz. Conoció varias empresas que ofrecían este servicio y pudo constatar que sus limitantes estaban ligadas a factores como la falta de procesos, la poca capacitación del personal y dificultades en la logística (como el espacio para resguardar las unidades) (Sánchez, 2014).

El modelo de negocio de la empresa estaba enfocado a brindar auxilio a personas con dificultades para trasladar su auto. La propuesta de valor consistía en que se ofrecía una atención de calidad con operadores respetuosos y profesionales sin importar el modelo de auto. A diferencia de sus competidores, la flota de la empresa contaba con un seguro para garantizar el buen estado de la carga, así como con un sistema de geolocalización satelital que permitía ubicar la grúa en tiempo real, medir su velocidad y monitorear hábitos de conducción.

Grúas Gorilas además brindaba el servicio de teléfono y taxi si el cliente así lo requería e implementó opciones de pago que iban desde la espera en cajeros automáticos hasta la recolección del pago en el domicilio de quien hubiese contratado el servicio.

La oferta de la empresa se elevaba gracias a que todas sus unidades contaban con emplacamiento federal, lo que les permitía hacer viajes en todo el país.

Adicionalmente, se contaba con la oportunidad de solicitar el servicio con algunos días de anticipación, oportunidad de negocio que según su fundador no había sido detectada.

La operación de este modelo de negocio tenía como principales factores alianzas con pensiones por toda la ciudad lo cual permitía que las unidades estuvieran seguras y cubrieran más territorios. Aunado a ello, tenían un acuerdo estratégico con la aseguradora GNP; ellos, expedían una póliza exclusiva para *Grúas Gorilas* con la que obtenían cobertura de responsabilidad civil para (y por) la carga a un costo competitivo. Otra de sus alianzas clave fue con la entidad Fondo Inteligente de México (Finmex), que certificó a la compañía a fin de otorgar crédito a sus futuros franquiciatarios (Sánchez, 2014).

La **Figura 6.1** muestra el lienzo de modelo de negocio de la empresa.

6.2 Grúas Gorilas: la “uberización” del producto

En el año 2017 la empresa anunció la operación de la primera aplicación móvil de traslado de vehículos en las ciudades de Querétaro, San Juan del Río y León.

La oferta del servicio estaría a cargo de las grúas de la franquicia, así como la flotilla de vehículos de “DJ Grúas” unas de las empresas de traslado más importantes de la región.

La aplicación podía usarse en los sistemas Android y iOS permitiéndose la descarga de forma gratuita por usuarios y dueños de talleres mecánicos, de hojalatería, llanteras y de transmisiones.

En entrevista para los medios, el fundador de la compañía expresó que “se estaban uberizando, creando una aplicación móvil de gestión de servicios que se maneja a través de teléfonos inteligentes” (Contreras, 2017).

CANVAS: GRÚAS GORILAS



Figura 6.1 Canvas: Grúas Gorilas

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Inciatus: tu App para ofrecer servicios

En un intento de diversificación de su mercado, la empresa expande sus operaciones a Argentina donde el nombre “Gorilas” causa confusión en algunos clientes por lo que se decide cambiarlo a “Inciatus”. No obstante, no sólo se lleva a cabo una extensión territorial, sino que, la oferta de valor de la aplicación también se diversificó.

Su fundador expresa que la idea de crear un aplicación móvil o App surgió frente al auge que tenían en todo el país la demanda de servicios realizados desde los teléfonos móviles entre los que destacan abastecimiento de abarrotes, comida preparada, medicinas y por supuesto los servicios de *Uber* (Inciatus, 2017).

El nuevo producto de la empresa ahora iba dirigido a:

- Servicio de taxis, limusinas, autos de alquiler y similares.
- Servicio de mensajería, recolección y entrega a domicilio de productos y servicios, (mensajeros de documentos, florerías, comida, farmacias).
- Servicios de emergencia, doctores a domicilio.
- Por supuesto grúas.

Como se refiere en su página web, su App es para cualquiera que desee ser encontrado a través de un “Smartphone”, que requiere le digan con absoluta precisión donde están sus clientes y si estos necesitan ser trasladados ellos o algún producto que puedan cotizar vía texto considerando distancias entre el origen y el destino así como características del servicio y poder guardar referencias para el futuro” (Atavist, 2017).

Su oferta de valor se centraba en los siguientes aspectos:

La posibilidad de tener una App para atender a clientes sin enormes inversiones de tiempo o desembolsos iniciales y bajo un esquema de renta sin plazos forzosos.

App en versiones diferentes para clientes y operadores en lenguaje nativo IOS y Android, una plataforma de administración o dashboard y un programa web service desde el cual se podían desarrollar las siguientes actividades:

- Verificar cuantos clientes descargaron la App.
- Verificar cuantos operadores estaban conectados y listos para realizar servicios.
- Dar de alta, baja o suspender temporalmente a los operadores.

- Verificar historial de servicios por operador o por flotilla.
- Atender clientes inmediatamente (solicitudes en tiempo real).
- Reservar servicios y/o pedidos para una fecha futura.
- Cotizar servicios.
- Chatear con clientes instantáneamente.
- Identificar llamada, compañía telefónica, ciudad, municipio y tener el número registrado incluso para enviar WhatsApp sin guardar el contacto.
- Ver la ubicación real del cliente, conocer el destino y que tipo de servicio o producto requiere.

La aplicación podía operarse 20 días después de aprobado el contrato. Cabe destacar que la empresa se deslindaba de los procesos de cobranza y tampoco establecía el precio de los servicios que sus usuarios ofertaran.

Adicionalmente se ofrecía la opción de descargar la versión de prueba del producto para el sistema operativo Android.

La **Figura 6.2** presenta los precios del servicio.

Numero de Usuarios	Costo por usuario diario/mes	Numero de clientes permitidos
1 a 25	\$15 pesos \$450	Ilimitados diariamente
26 a 50	\$13 pesos \$390	Ilimitados diariamente
50 a 75	\$10 pesos \$300	Ilimitados diariamente
75 a Mil	\$8 pesos \$240	Ilimitados diariamente

Figura 6.2 *Inciatus*: Precios de servicios

Fuente: *Inciatus* (2017).

En todos los casos se solicitaba un anticipo de \$3,000 para preparar los cambios de configuración.

Antes de lanzar su producto al mercado, la empresa llevó a cabo algunas sesiones de mercadeo también conocidos como *Focus Groups* con automovilistas particulares, propietarios y/o personal de talleres mecánicos y con empleados y/o propietarios de empresas de grúas en las ciudades de Cancún, San Luis Potosí, León, Querétaro y la Ciudad de México.

El principal canal de comunicación de *Inciatus* con sus clientes era su página Web la cual, según se expresa en la misma, fue desarrollada en 45 minutos con el costo de 20 dólares por la suscripción a Atavist. Las estrategias de difusión de la empresa se centraban en el uso de Google, Facebook y ocasionalmente prensa.

Con una difusión correcta (obligación de *Inciatus*) y una conexión permanente (obligación del cliente) en aproximadamente 60 días se podía empezar a recibir clientes regularmente a través de la *App*, necesitando una masa crítica de 200 descargas por localidad (*Inciatus*, 2017).

La **Figura 6.3** muestra el lienzo de modelo de negocio de *Inciatus*.

6.4 Análisis del caso: ¿por qué no funcionó?

6.4.1 Segmento de mercado y propuesta de valor

Durante el análisis del **Capítulo 4** se presentó la propuesta de valor de los casos tomados como referencia. Al observarlos, podemos darnos cuenta que en sus inicios cada una de estas empresas se ha enfocado en un solo segmento de mercado: *Uber* a movilidad, *Airbnb* a alojamiento, *Wework* a la renta de espacios compartidos,

Aliada a la conexión con empleadas domésticas, *Biis* al transporte de carga.

Inciatus, quiso abarcar demasiados servicios en muy poco tiempo. En palabras de su fundador, su intención era emular a *Uber*; sin embargo, *Uber* no diversificó su oferta de servicios hasta haber logrado un posicionamiento en el mercado de forma líder, el cual *Inciatus* todavía no lograba con su oferta de grúas.

Otro aspecto a considerar es que la empresa no contaba con una propuesta de valor interesante para los usuarios de los servicios que se ofertaran salvo la comodidad del empleo de la plataforma.

6.4.2 Recursos y actividades clave

En estos bloques se encuentra lo que representó el mayor problema o factor que llevó a la empresa al fracaso.

Efectos de red

Siendo su intención ser una plataforma multilateral no basta solamente el desarrollo de una aplicación; sí, es un recurso base para el desarrollo de este negocio, pero no es un todo. A la empresa le faltó enfocarse en acciones para aumentar el número de sus usuarios: muy pocos

CANVAS: INCIATUS

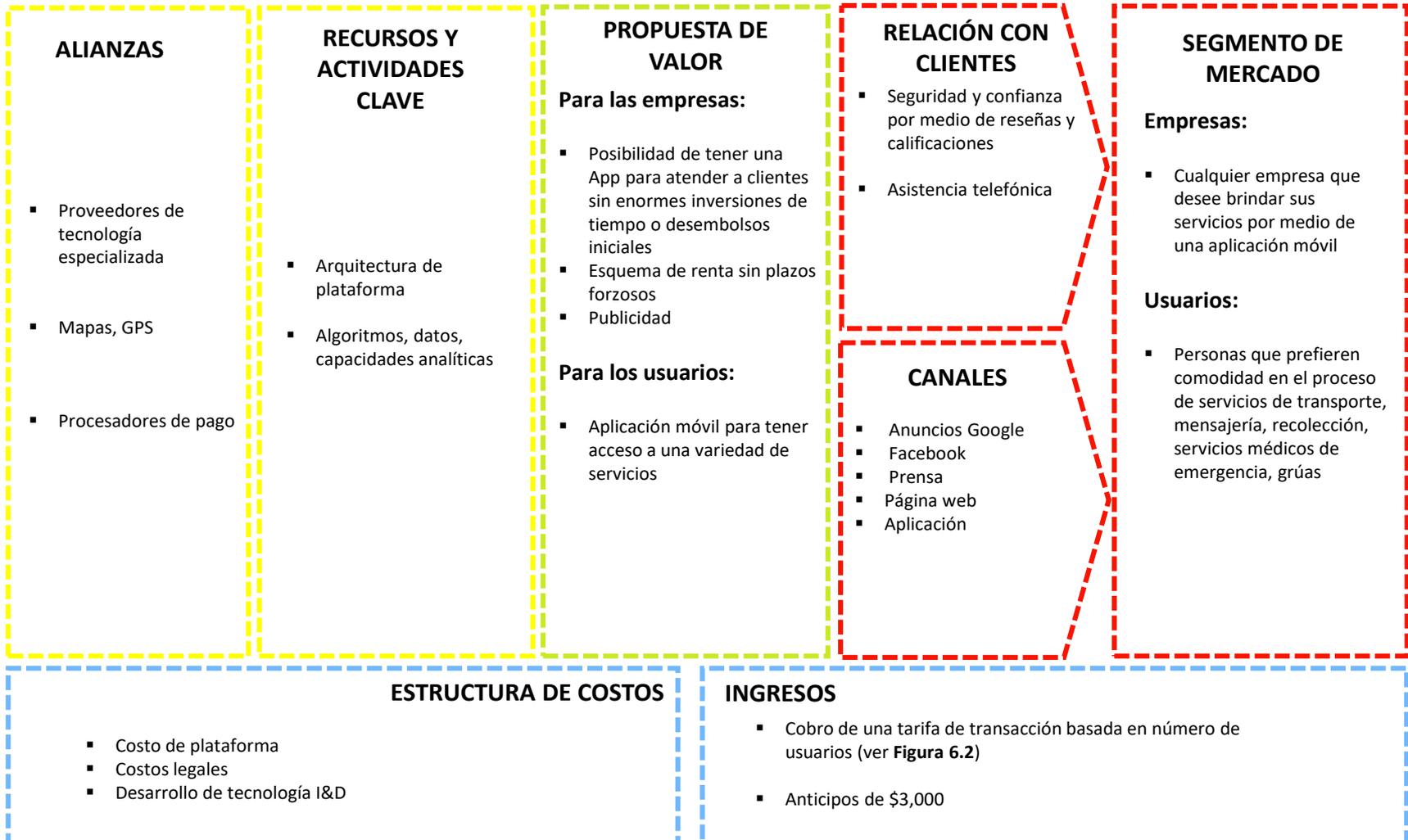


Figura 6.3 Canvas: *inciatus*

Fuente: Elaboración propia.

usuarios (por no decir ninguno) tendrían interés en emplear una aplicación en la que no hay un oferente cerca. El tiempo de espera sería demasiado alto en comparación con lo que ya ofrecía la competencia en el mercado.

Para lograr estos efectos de red indirectos el desarrollo de estrategias de marketing resulta fundamental: hay que atraer a los usuarios, invertir en el diseño de canales.

Calidad del servicio y percepción de confianza

Este rubro es un aspecto a favor de la empresa. Tomando como criterio de indicador de satisfacción del cliente la calificación otorgada por los usuarios en la página de Facebook y en el sitio de PlayStore (ya que es la única información a la que se tuvo acceso) la empresa cuenta con una calificación de 4.6/5 y 3.7/5, respectivamente.

Resulta interesante recalcar que con base en los comentarios emitidos por los usuarios el declive de la plataforma comenzó en marzo de 2017 pues a partir de ahí los comentarios se tornaron negativos; en general, con descontento hacia la atención al cliente y la falta de oferentes cerca. (ver **Figura 6.4**).

En cuanto a percepción de confianza, la aplicación contaba

con un sistema de calificaciones similar al de los casos que hemos analizado ya: una escala de 1 a 5 estrellas con oportunidad de hacer observaciones.

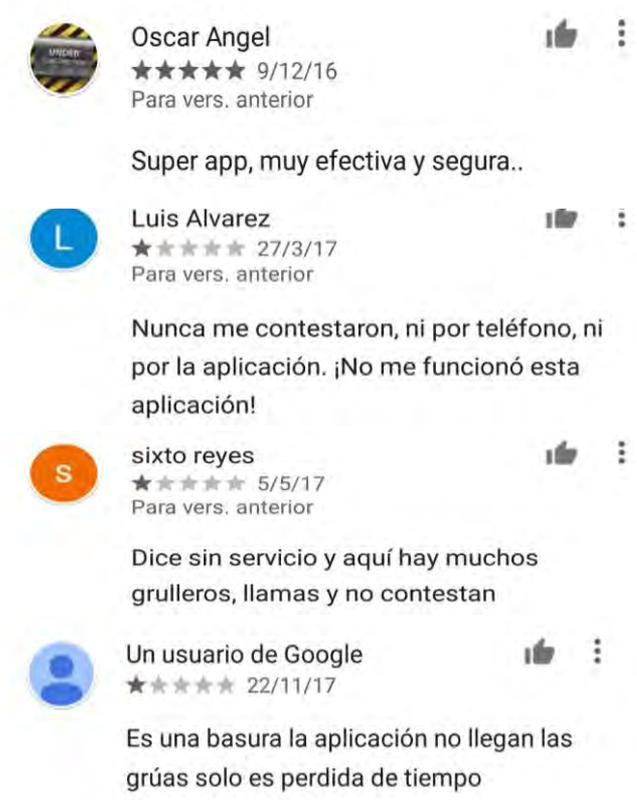


Figura 6.4 Comentarios de usuarios de plataforma
Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Canales y relaciones con el cliente

En las siguientes imágenes (Figuras 6.5, 6.6, 6.7 y 6.8) podemos observar la página web de las empresas analizadas y la de *Inciatus*.

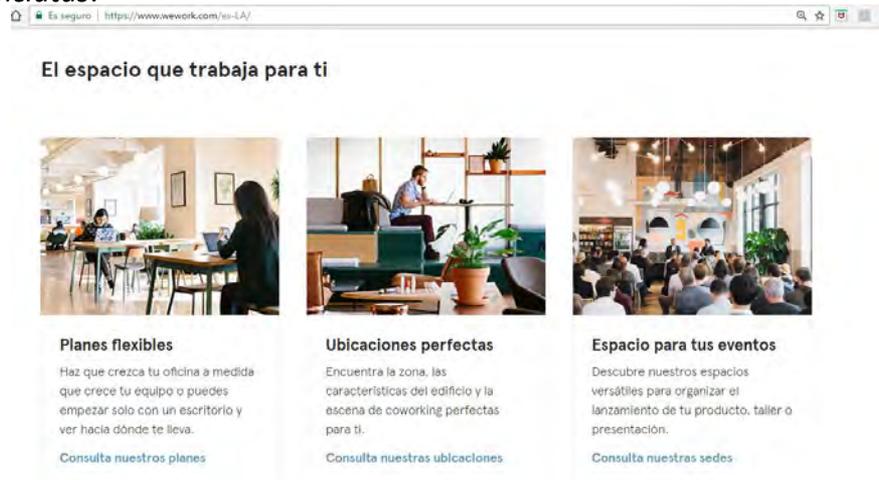


Figura 6.5 Página web de empresa *Wework*
Fuente: *Wework* (2018).

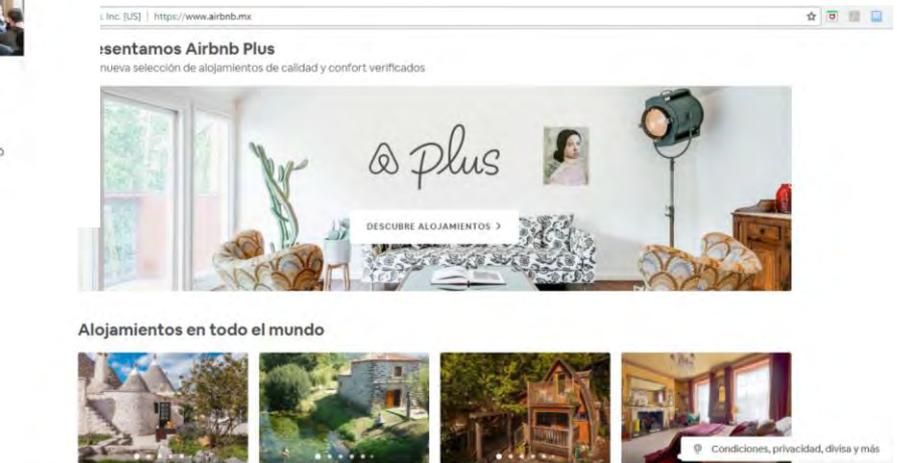


Figura 6.6 Página web de empresa *Airbnb*
Fuente: *Airbnb* (2018).



Figura 6.7 Página web de empresa *Biis*
Fuente: Biis (2018).

Número de Usuarios	Costo por usuario diario/mes	Número de clientes permitidos	Observaciones
1 a 25	\$15 pesos \$450	ilimitados diariamente	En todos los casos, la App es configurable, esto significa puedes poner tu imagen en el botón de la App, todas las actualizaciones y mantenimientos que reciba la App no tienen costo para ti, no hay plazos forzosos ni hoy ni nunca.
26 a 50	\$13 pesos \$390	ilimitados diariamente	
50 a 75	\$10 pesos \$300	ilimitados diariamente	En algunos casos, publicidad y difusión de tu App realizada por nosotros sin costo.
75 a Mil	\$8 pesos \$240	ilimitados diariamente	

Elige el mejor plan para ti.

Con nuestra App tú podrás:

- Atender clientes inmediatamente (Solicitudes en tiempo real)
- Reservar servicios y/o pedidos para una fecha futura
- Cotizar servicios
- Chatear con tus clientes instantáneamente

Figura 6.8 Página web de empresa *Inciatus*
Fuente: Inciatus (2018).

Salta a la vista la falta de un diseño visual atractivo de la página. No podemos atraer usuarios con una página a la que dedicamos 45 minutos y un pago de 20 dólares. Se requiere prestar especial atención a ello. Lo mismo aplica para el diseño de la interfaz de la aplicación.

Al analizar la página de Facebook de la empresa considerada por ellos mismos como su principal medio de difusión se observa que durante el año 2017 únicamente se realizaron 144 publicaciones, es decir, 0.4 publicaciones por día, de las cuales sólo el 30% se dedicó a promocionar el producto (las demás correspondían a gustos personales del dueño de la empresa). En cuanto a los usuarios, la publicación que alcanzó más reacciones obtuvo solamente siete.

Actualmente, la página cuenta con 1,401 personas que la siguen, si son considerados como clientes potenciales es una cifra poco significativa para las 200 personas por localidad en la que se operaba que se habían considerado como masa crítica.

El fundador de la empresa creía que su mayor fortaleza era la experiencia que él había adquirido trabajando prácticamente toda su vida dentro del sector industrial automotriz. Si bien, este es un aspecto fundamental para el desarrollo del negocio, no garantiza el éxito del mismo; es necesario generar un adecuado modelo de negocio si se desea innovar en la forma de prestar servicios.

Después de haber analizado estos aspectos se puede inferir que, a pesar del gran entusiasmo mostrado por el fundador para el desarrollo de su modelo de negocio, el diseño de sus canales de comunicación con el cliente, el querer abarcar demasiados segmentos de mercado, así como, la deficiente difusión de su producto para la creación de efectos de red indirectos, fue el principal detonante para que su empresa no alcanzara la etapa de madurez.

A collage of hands of various ages and ethnicities, symbolizing unity and support. The hands are arranged in a circular pattern, with some overlapping. The background is a light, neutral color. A red banner at the bottom contains the word 'CONCLUSIONES' in white, bold, uppercase letters. On the left side of the image, there is a vertical bar with a colorful gradient from blue to red.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Una empresa tiene su razón de ser en la generación de valor. Para ello se requiere de equipos multidisciplinarios en los cuales por medio de creatividad y conocimiento se generen propuestas que se adecuen al entorno actual en el cual la economía abierta y conectividad global son dos grandes ejes.

El gran reto se centra en la innovación: hacer que mi empresa subsista en el tiempo y genere empleos en un entorno sustentable.

En este contexto, en la actualidad los activos intangibles están jugando un papel crucial en el alcance de este objetivo. ¿Cómo podemos observarlo? En modelos de negocio tradicionales, la relación entre el valor y los activos fijos de una empresa va de 1 a 3; no obstante, en los modelos actuales esta va de 20 a 60.

En la era del crecimiento exponencial en el uso del internet y la tecnología, el pasado ya no es un buen predictor sobre lo que sucederá en el futuro: se requiere que las empresas reinventen sus modelos de negocio y sumen las oportunidades que presenta el uso de redes sociales y dispositivos móviles. Es así como surge el interés por desa-

rollar esta investigación sobre modelos de negocio colaborativos.

Al realizar la revisión bibliográfica se encontró que el consumo colaborativo es un sistema económico en el que los bienes y servicios son compartidos entre particulares, ya sea de forma gratuita o por un precio a través de internet.

De acuerdo a las características o modalidad de su operación las empresas o iniciativas que crean valor a través de este tipo de modelos se pueden clasificar en: Economía colaborativa, Economía bajo demanda y Economía de acceso.

Existen motivaciones económicas, sociales y ambientales que llevan a los individuos a optar por el uso de estos modelos. Para los demandantes estas van desde acceso a productos de calidad que son demasiado costosos, participar en prácticas medioambientales sustentables y amigables hasta la facilidad y comodidad de uso. Por el lado de oferentes existen razones como la posibilidad de un trabajo flexible e independiente y acceder a amplios mercados con altos volúmenes de transacción.

Al inicio, el objetivo general era determinar la forma en la que se soportan este tipo de modelos de negocio: analizar los procesos que existían para el funcionamiento del modelo; no obstante, al ser empresas con una base de modelo de negocio en aplicaciones móviles se requerían conocimientos en el área de la programación.

Por ello, se decidió redirigir los esfuerzos de la investigación a explorar el desarrollo de negocios colaborativos en diversos sectores industriales mediante el despliegue de su modelo de negocio, con la finalidad de obtener factores clave sobre su funcionamiento.

Un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y sólo tiene sentido como un conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. Por esta razón se seleccionó como instrumento de análisis el *Lienzo de Modelo de Negocio* de Osterwalder & Pigneur. La representación gráfica de la herramienta crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios, facilitando la identificación de factores en común de las empresas analizadas. Su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato visual, rápido y sencillo.

Se desarrolló el modelo de negocio de tres empresas que

han logrado el éxito y rápida expansión mundial, valorándose actualmente en miles de millones de dólares: **Uber**, **Airbnb** y **Wework**. Aunado a estos casos, también se desarrollaron los modelos de negocio de dos empresas que se encuentran en crecimiento a nivel nacional: **Aliada** y **Biis**.

El desarrollo de la historia de cómo funcionan estas empresas dio la oportunidad de encontrar características compartidas dentro de su operación: **reducción de costos de transacción y búsqueda, efectos de red, percepción de calidad y confianza, el uso de tecnologías para generación de Big Data y Business Intelligence, alcance de masa crítica y una administración de comunidades eficiente.**

Sin embargo, no todas las empresas que han incursionado en modelos colaborativos han logrado el éxito, a finales de 2017 la empresa **Inciatus** que había comenzado su operación ofertando servicios de grúas abandonó sus operaciones. Para ofrecer al lector la oportunidad de observar este contraste, se realizó el estudio de este caso, tomando como criterio los factores clave determinados con los casos previamente mencionados.

Se pudo inferir que, a pesar del gran entusiasmo mostrado por el fundador de *Inciatus* para el desarrollo de su modelo de negocio, el diseño de sus canales de comunicación con el cliente, el querer abarcar demasiados segmentos de mercado, así como la deficiente difusión de su producto para la creación de efectos de red indirectos, fue el principal detonante para que su empresa no alcanzara la etapa de madurez.

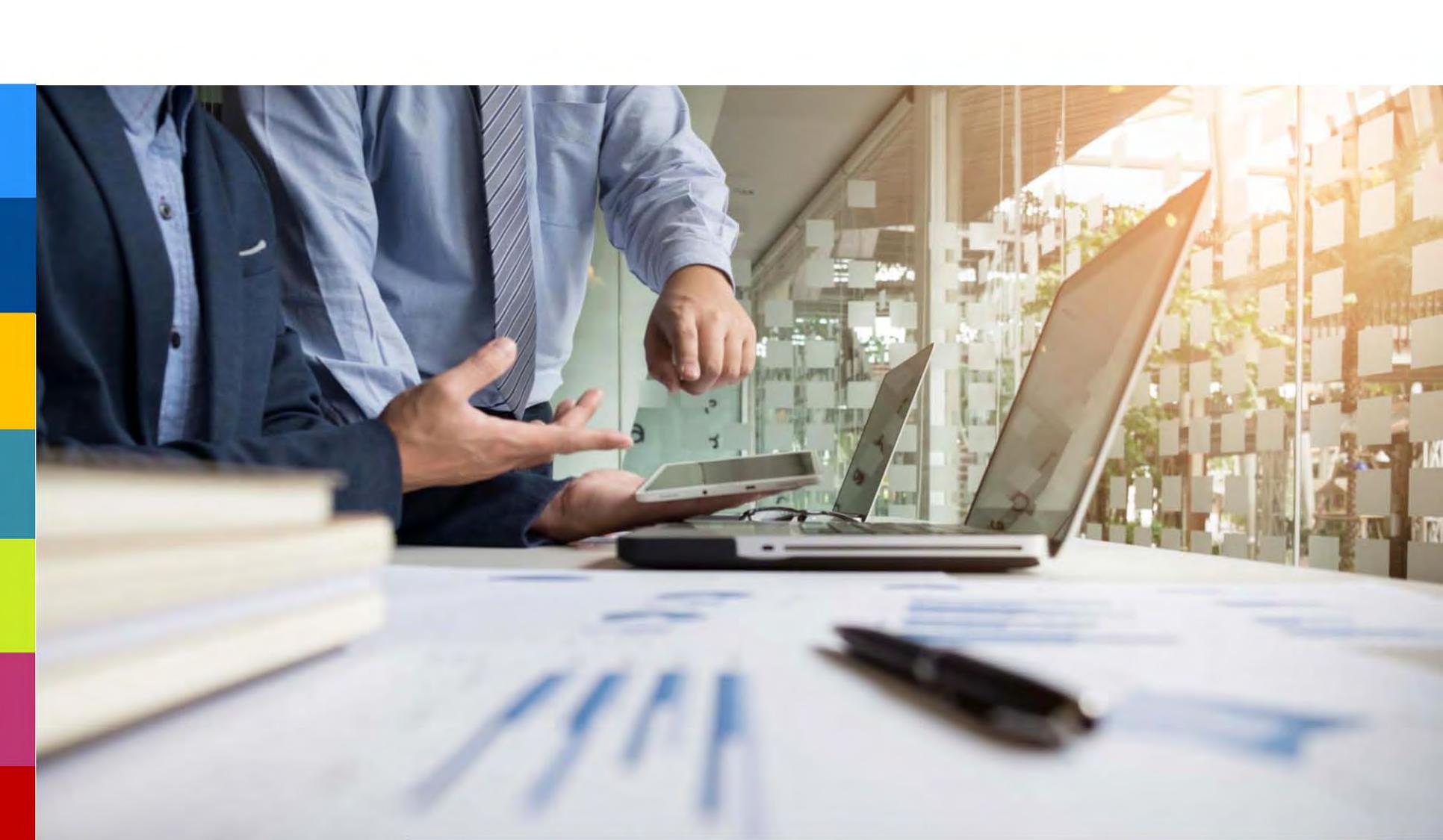
Es importante señalar que el análisis de las empresas únicamente fue desarrollado bajo su esquema de modelo de negocio, tomando como referencia la información proporcionada en sus respectivas páginas web; no obstante, no hay que dejar de lado que como se vio en el **Capítulo 3** de esta investigación, la empresa se encuentra operando en un entorno que incidirá en la creación de valor de la misma: el éxito o el fracaso dependerá en gran medida de cómo interactúa con los modelos de otros actores de la industria.

Como se observó a lo largo del desarrollo de esta investigación, las iniciativas colaborativas ofrecen grandes ventajas propiciando la generación de cambios en los competidores con modelos de negocio tradicionales, buscando satisfacer las necesidades de un cliente cada vez

más exigente. Por lo tanto, la situación parece favorable para una reestructuración de la sociedad de consumo.

No obstante, para algunos competidores tradicionales la aparición de este tipo de negocios no es válida pues se argumenta que su operación supone ventajas en cuanto a pago de impuestos y cumplimientos legales. En la actualidad, las empresas de esta economía se encuentran sujetas a un análisis de sus actividades en diferentes partes del mundo, bien por los tribunales, o bien, condicionadas a decisiones administrativas.

Finalmente, es importante destacar que el campo de estudio de la economía colaborativa es un campo poco explorado en nuestro país. Hasta este momento en la base de datos de esta Universidad no existen proyectos sobre el tema, por lo cual representa un gran nicho de investigación.



REFERENCIAS

| REFERENCIAS

- Adigital (2016) *Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales*. Recuperado de <https://www.adigital.org/informes-estudios/los-modelos-colaborativos-demanda-plataformas-digitales/>
- Airbnb. (2017). *Alquileres vacacionales, casas, experiencias y lugares-Airbnb*. [en línea] Recuperado de: <https://www.airbnb.mx/> [Visitado mayo 2017].
- Aliada.mx. (2017). *Aliada*. [en línea] Recuperado de: <https://aliada.mx/> [Visitado noviembre 2017].
- Archibugi, D., & Iammarino, S. (2002). *The globalization of technological innovation: definition and evidence*. Review of International Political Economy, 9(1), 98-122.
- Biis Logistics (2018). *Administración de transporte de carga | Biis logistics*. [en línea] Recuperado de: <https://biis.mx/> [Visitado enero 2018].
- Botsman, R. y Rogers, R. (2010). *Whats's Mine Is Your; The Rise of Collaborative Consumption* (primera) HarperBusiness.
- Cañigual, A. (2014) *Vivir mejor con menos*. Conecta.
- Chávez, G. & Sánchez, F., (15 de agosto de 2017). *El costo de tener Uber en México*. Expansión, p. 80-89.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial & Corporate Change, 11(3), 529-555.
- Contreras, A. (9 de septiembre de 2017) *Grúas Gorilas se 'uberiza' en el Bajío*. El financiero Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/gruas-gorilas-se-uberiza-en-el-bajio>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2013). *Business model: What it is and what it is not*. Long range planning, 47(6), 379-389.

- Delgado, A. (2014). *Análisis de los recursos y operaciones de una firma desde una perspectiva estratégica*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/octubre/0720036/Index.html>
- Demill, B., & Lecocq, X. (2009). *Business models evolution: Towards a dynamic consistency view of strategy*. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). *What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship*. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for two-sided markets*. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Emprende Aprendiendo (5 de junio de 2017) *La Startup valorada en 30.000.000.000\$ | Caso Airbnb*. [Archivo de video] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=bVe0_9Ppe4M
- Evans, D. S., Hagi, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. MIT press.
- Fuentes, A. (2017) *Modelos de negocio: Elementos de apoyo para su construcción*. UNAM, México. Disponible en: <https://unam.academia.edu/ArturoFuentesZen%C3%B3n>
- Fund, M. I. (2016). *Economía colaborativa en América Latina*.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *The St. Gallen business model navigator*.
- Galeano, A. (s.f.) *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de casos de estudio. Una revisión del Estado del Arte y propuesta preliminar*. Universidad Politécnica de Valencia.

- Green S. (2 de marzo de 2015) *The share Economy: motivations and strategies for corporations*. (Tesis de Maestría, IT-Universidad de Copenhagen).
- Gregory Mankiw, N. (2012). *Principios de Economía* 6ta edición. México: CENGAGE learning.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Idea de negocio: Ofreciendo negocio de grúa y remolque* (2016) Recuperado de <https://www.hola-atizapan.com/20-mil-pesos-a-la-semana-negocio-las-gruas/>
- Ifrach, B. (13 de abril de 2015) *How Airbnb uses Machine Learning to Detect Host Preferences*. [Entrada de blog Airbnb Engineerinh & Data Science] Recuperado de <https://medium.com/airbnb-engineering/how-airbnb-uses-machine-learning-to-detect-host-preferences-18ce07150fa3>
- Inciatus (2017) *Aplicación de servicios*. Atavist Recuperado de <https://inciatus.atavist.com/aplicacion-de-servicios>
- Inciatus (2017). *Dossier Aplicación Móvil Inciatus 2*. Atavist Recuperado de: <https://inciatus.atavist.com/dossier>
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, 86(12), 50-59.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review 86 (12), 50–57.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2012) *Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010*. European Management Journal
- Lee, A. & Kilibarda, V. (2017) *Aliada: An Online Plataforma Matching Maids with Customers in México*. Northwestern Kellogg, School of Management.
- Loizos, Connie (29 de abril de 2016). *Handcuffed to Uber*. TechCrunch (en inglés).
- Magretta, J., (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review 80 (5), 86–93.

- Manikiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- McAlone, N. (25 de mayo de 2016) *The secret weapon \$16 billion startup WeWork wants to use to change how you work*. Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/weworks-secret-weapon-will-be-data-2016-5>
- Mithun, C. (2012). *National study quantifies reality of the "sharing economy" movement*. Carbonview Research.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. Journal of Business Research, 58(6), 726-735.
- Navio, J., Santaella, J., Portilla, J., Martín, J., & García, J. (2016). *Informe sobre economía colaborativa*. España: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – a proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne.
- Ostenwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS, Volume 15, Article
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design*. Campus Verlag.
- Ouishare (Octubre 2015) *Curso Ouishare Economía Colaborativa*. MOOC Curso online abierto y masivo.
- Owyang, J. (2013) *The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain*. Altimeter Research Theme: Digital Economies.
- PwC (2014) *How did we develop our sharing economy revenue projections? A detailed methodology*. Pwc. Recuperado de <https://techcrunch.com/2016/04/29/handcuffed-to-uber/>

- Riquelme, R. (22 de noviembre de 2017) *Uber México no puede dar detalles sobre robo de datos*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Uber-Mexico-no-puede-dar-detalles-sobre-robo-de-datos-20171122-0102.html>
- Rothman, S. & Partners, G. (20 de abril de 2016) *Why Uber won*. Business Insider. Recuperado de <http://uk.businessinsider.com/why-uber-won-2016-4>
- Ryall, M. D. (2013). The new dynamics of competition. *Harvard Business Review*, 91(6), 80-87.
- Sánchez, M. (21 de abril de 2014) *Grúas Gorilas: Profesionaliza la industria*. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/266893>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). *The power of business models*. Business horizons, 48(3), 199-207.
- The Global Unicorn Club (2016) *Listado de empresas unicornio*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- Uber.com. (2017). *Uber. Genera ganancias al volante u obtén un viaje ahora*. [en línea] Recuperado de: <https://www.uber.com/es/mx/> [Visitado enero 2017].
- Uenlue, M. (2018). Business Model Canvas Airbnb. [en línea] Innovation Tactics. Recuperado de: <https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-airbnb/>.
- Uenlue, M. (2018). Business Model Canvas Uber. [en línea] Innovation Tactics. Recuperado de: <https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-uber>.
- Wework.com. (2018). *WeWork Coworking and Office Space*. [en línea] Recuperado de: <https://www.wework.com/es-LA/> [Visitado marzo 2018].