

MODELO DE NEGOCIO DE ECONOMÍA COLABORATIVA EN LA VENTA AL POR MENOR

CASO DE ESTUDIO EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACION

ANA GALEANO REVERT

Departamento de Organización de Empresas
Universitat Politècnica de València

JOSÉ P. GARCÍA-SABATER

ROGLE
Departamento de Organización de Empresas
Universitat Politècnica de València

La economía colaborativa es un fenómeno económico-tecnológico emergente de relevante impacto en nuestra sociedad y ante el cual el consumidor muestra un nivel creciente de sensibilidad. La utilización de la expresión «economía colaborativa» conduce a ideas de unidad, amabilidad, y comunidad, con el uso de un lenguaje común, donde están presentes las palabras

«compartir» y «colaboración» (Erving, 2014). Es un modelo económico que gira en torno a las ideas de consumo colaborativo y al intercambio en la redistribución de los activos infrautilizados (Matzler et al., 2015).

Pese al uso extensivo de la expresión «economía colaborativa», la revisión de la literatura sugiere una necesidad de concreción en su definición. Para algunos autores, los títulos que interfieren con la economía colaborativa incluyen términos tales como, la economía de confianza (Lieberman, 2015), el consumo colaborativo (Erving, 2014), la teoría de los costes de transacción y los productos substitutivos (Henten et al., 2016), las redes de colaboración (Loss et al., 2011), la producción colaborativa (Scaraboto, 2015), y la economía de pares (Cusumano, 2015), entre otros.

A pesar de que pueda haber todavía cierta discusión en su conceptualización, sí que parece que existe consenso en reconocer que la llamada economía colaborativa, está creciendo de modo rápido, y parece que es algo que los directivos en sus empresas necesitan interiorizar a la hora de dinamizar sus propios modelos de negocio.

Tanto para contribuir a una conceptualización general, que no deje fuera algunos modos de hacer, así como para favorecer y extender su conocimiento, parece necesario identificar y testar aquellos modelos que encajen en el patrón de la economía colaborativa, creando un banco de modelos de negocio replicables.

Este estudio pretende exponer un ejemplo de un modelo de negocio de economía colaborativa, dentro del sector de la alimentación. Dicho modelo, no considerado previamente en la literatura académica, presenta atributos definidos en las conceptualizaciones encontradas en la misma.

El modelo de negocio que se presenta, implica y requiere de dos partes, que intercambian producto y pactan un reparto de beneficios, característica básica de la economía colaborativa (Cusumano, 2015), tanto en volumen de negocio, como en rentabilidad.

Cada uno de los colaboradores, que debe ser productor y distribuidor, se convierte en intermediario de productos propios y ajenos. Los productos intercambiados deben ser producidos artesanalmente y tener alguna característica que los haga especiales.

Con este modelo el productor hace mejor uso de su capacidad disponible, tanto productiva como de distribución: mejora su posición de mercado y comparte capacidad productiva a través de un acuerdo de colaboración en la venta, obteniendo beneficios económicos de sus activos infrautilizados.

En este modelo de negocio, la oferta de producto no permite su escalabilidad debido a sus características artesanales y al necesario intercambio de bienes y dinero, por lo que es posible únicamente entre productores de pequeñas y similares dimensiones. Esto encaja perfectamente con un atributo siempre presente en la economía colaborativa: la sostenibilidad social a partir de la creación de un espacio con un tejido productivo diverso, que en este caso favorece la gastro-diversidad que proporcionan los «pequeños productores».

Se trata, en este trabajo, no sólo de presentar el modelo de negocio, sino de identificar aquellas características, que mejor encajan en el marco de la economía colaborativa y su definición. Entre ellas se escoge: la triple sostenibilidad, la producción colaborativa, y la configuración de un sistema económico sustentado por un tejido en red heterárquica y dinámica de pequeños productores, distribuidores y clientes.

– La triple sostenibilidad es una característica comúnmente utilizada en los modelos de negocio de economía colaborativa. Se habla de propuestas triplemente sostenibles a aquellas que lo son financieramente, medioambientalmente y socialmente (Hall, 2011).

– La producción colaborativa (Richardson, 2015) califica la actuación de compartir a través del acceso a los recursos, esto es, el acceso al uso de los recursos cuando estos no son necesarios para los propietarios. En el resto del trabajo, y para hacer hincapié en este apartado, se denominará esta característica «capacidad productiva compartida». El objeto es compartir a través de prácticas de trabajo abiertas y descentralizadas.

– La característica de «pequeños productores y distribuidores», de dimensión similar a la de los clientes, genera un tejido productivo diverso y socialmente sostenible.

– La configuración entre ellos de un red heterárquica y dinámica, llamada red colaborativa, es una característica de muchos modelos de negocio clasificados dentro de la economía colaborativa, dado que acercan, de hecho, «las actuaciones» de colaboración de consumidores y productores (Scaraboto, 2015); elementos ciertamente alejados uno de otro, en modelos tradicionales (Loss *et al.*, 2011).

Estos cuatro atributos: la sostenibilidad, la capacidad disponible compartida, el tejido de pequeños productores, y las redes o canales de distribución colaborativos, son los elementos clave que configuran el caso de estudio que identifica un modelo de negocio sostenible, replicable, y no escalable.

La replicabilidad y no escalabilidad permiten el crecimiento de las redes de pequeños productores, puesto que el modelo que se presenta, puede ser utilizado allí donde haya al menos dos pequeños productores con productos de calidad y complementarios. Este modelo de negocio está basado en una mejor utilización de la capacidad instalada lo que contribuye a la sostenibilidad de sus negocios.

El caso de estudio trata de evaluar cuantitativamente los límites del modelo de negocio en cuanto a capacidad máxima y amplitud óptima de surtido de productos ofertados al consumidor final, con acuerdos de colaboración e intercambio de productos de especialización.

El resto del artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se introduce el marco general de la economía colaborativa que motiva la identificación del patrón escogido para el caso de estudio y sus objetivos. En segundo lugar, se describe la metodología aplicada al análisis para la identificación del modelo de negocio. A continuación, se aplica dicha metodología presentando los antecedentes del negocio, definiendo el marco teórico que identifica el patrón de modelos predefinidos en la innovación de venta minorista, la propuesta de valor del mismo, la identificación de los elementos que componen el modelo, y finalmente definiendo explícitamente el Modelo de Negocio. Posteriormente, se explica y se describe los resultados del estudio económico, que determinan los niveles óptimos de venta de producción propia vs. reventa.

Por último, se resume las conclusiones y contribuciones del trabajo hacia la identificación de modelos de negocio de economía colaborativa, sostenibles, y que resulten replicables en la producción y venta minorista, de productos artesanales de panificación y pastelería.

METODOLOGÍA †

Para la identificación y análisis del modelo de negocio se ha utilizado la metodología propuesta por (Galeano, 2013), para el estudio de casos prácticos traídos de la realidad empresarial. Dicha propuesta preliminar, surge de la revisión de literatura que define el término «modelo de negocio» (Zott *et al.*, 2011), y del estudio y síntesis de la teoría de «casos de estudio para la investigación» (Yin, 2009).

La propuesta presentada para identificar el caso de estudio recorre las fases de diseño, toma de datos y análisis del caso de estudio. La fase de diseño requiere un marco teórico previo en el que se clasifica el modelo de negocio. Además, se necesita identificar las unidades de análisis, esto es, la propuesta de valor del negocio.

La toma de datos se estructura a través de unas cuestiones que descansan sobre tres dimensiones que definen los elementos de un modelo de negocio: la estructura de valor, la estructura de transacciones y la es-

estructura de recursos. Para ello, se elabora un protocolo, que incorpora una batería de preguntas clave, denominada matriz de componentes de un modelo de negocio, y que configura un cuestionario.

El método se cierra, con la fase de análisis de la información recogida. Para ello, se dibuja un diagrama del modelo de negocio (Ricart *et al.*, 2011), con especial atención a la coherencia dinámica (Uçaktürk *et al.*, 2011), que lo conviertan en una propuesta de modelo sostenible y replicable.

Una vez identificado el modelo de negocio, se realiza un análisis cuantitativo para comprobar la viabilidad económica del mismo. El estudio se realiza configurando una estructura de cuenta de resultados analítica, que permite obtener la rentabilidad del modelo, bajo diferentes hipótesis de volumen de negocio previstos.

Se pretende mostrar cómo un modelo de venta de alimentos minorista, puede tener éxito en un mercado cada vez más competitivo por la aparición de productos industriales sustitutos, tratando de superar las debilidades de los dos paradigmas dominantes en el comercio minorista de alimentos (convencionalidad y especialidad) mediante un modelo que es sostenible, replicable y no escalable.

CASO DE ESTUDIO: IDENTIFICACION DEL MODELO DE NEGOCIO

Antecedentes de la Panadería-Pastelería-Cafetería RL

El horno de RL fue fundado en el año 1882; en la actualidad, está regentado por la cuarta generación de panaderos artesanos. Desde entonces el secreto de su éxito es el mismo, productos artesanales y típicos del entorno local, en la Comunidad Valenciana, con ingredientes de primera calidad de los calificados «de temporada». El establecimiento cuenta con una área de producción y una de venta en mostrador, que incluye espacio de cafetería. Desde siempre, la elaboración de los productos ha sido propia, dado que el establecimiento cuenta con dos hornos de panificación. Actualmente, tienen en uso uno de ellos, que funciona a turnos para obtener el máximo rendimiento y eficiencia de su capacidad.

Uno de sus productos de repostería salada, más apreciado por los clientes por su calidad y gusto, son las empanadillas elaboradas en el horno de RL. Las empanadillas son una fina masa quebrada rellena por una preparación salada. Son productos de carácter local, muy diferenciados y apreciados por los clientes; determinan exclusividad, y constituyen una propuesta de valor clara y fuerte, en su modelo de negocio. Los clientes que se acercan a comprar ese producto, aprovechan las instalaciones de cafetería y adquieren otros productos de panadería y pastelería.

Hace aproximadamente dos años, su propietario (RL) plantea una nueva forma de venta de algunos de sus

productos. Llega a un acuerdo de colaboración bilateral de compra-venta de producto, con otro horno de panificación de excelente calidad. RL compra el pan y lo revende en su establecimiento, al mismo tiempo, que vende sus empanadillas en el punto de venta de su colaborador.

La idea principal es ubicar sus empanadillas en mayor número de puntos de venta, ampliando el alcance de la venta de las mismas, y mejorando su propio surtido de producto, con la reventa de un pan de mayor calidad y variedad que el ofertado hasta entonces, y producido por su colaborador.

Aunque no es el objeto del estudio, parece interesante destacar que la idea del modelo surge como un mecanismo de ayuda. El colaborador, situado en otra población suficientemente alejada, no contaba en su catálogo con esa repostería salada. Concentrado en la venta de pan, sus ventas y sus márgenes se habían ido reduciendo a medida que los clientes compraban el pan en los supermercados colindantes. La venta de las empanadillas incrementó sus ventas, y además, la posibilidad de ubicar su pan en otras instalaciones, le permitió utilizar mejor su capacidad instalada.

En la clasificación que hace (Sorescu *et al.*, 2011), sobre modelos de venta minorista, se le denomina, Modelo Lock-in, a aquel que establece relaciones duraderas de consumo de producto, a través de procesos multicanal. Precisamente, lo que RL y su colaborador desarrollan es esto último, un nuevo canal de distribución y venta de sus productos de forma bidireccional, utilizando capacidad productiva compartida.

Marco teórico e identificación del patrón de modelos predefinidos en la innovación de venta minorista. Los criterios de clasificación de los modelos de negocio, se muestran de muy diversas formas y no hay un criterio uniforme establecido en la literatura. La identificación de los atributos en el momento de clasificar el modelo dentro de un caso de estudio, nos aporta la primera orientación. En el diseño de un modelo de negocio «el primer paso es determinar la categoría genérica de modelo de negocio que la empresa quiere adoptar a partir de una taxonomía descriptiva, seguido del desarrollo de la lógica de negocio para la obtención del beneficio económico» (Chatterjee, 2013).

A priori la taxonomía de los modelos de negocio se puede basar en cuatro aspectos (Chatterjee, 2013):

- los modelos basados en la eficiencia para producir,
- los modelos basadas en el valor percibido, es decir, se posicionan con su producto como un elemento «demandado» y discriminan precios en el mercado,
- los modelos basados en su red de valor; crean una red de clientes basada en el valor de los atributos que atraen y retienen la masa crítica de clientes, manteniendo los costes de adquisición de clientes bajo, y
- los modelos basados en la eficiencia de toda la red de proveedores y clientes.

FIGURA 1
OPERATIVA DEL PRODUCTO



FUENTE: Elaboración propia.

Según esta clasificación el patrón que identifica la Pastelería de RL es un modelo de negocio basado tanto, en la eficiencia productiva inicialmente, pero a partir de la incorporación de las nuevas relaciones, en la eficiencia de su red de proveedores.

En resumen, el patrón que identifica el modelo de negocio de la Pastelería de RL, es un modelo de co-creación de nuevos productores y distribuidores en la venta al por menor de productos de alimentación, a través de acuerdos entre pequeños productores de similar tamaño. Es el colaborador el actor sobre el que converge la figura de cliente y proveedor al tiempo, y por el que se determina la amplitud de surtido y servicios de apoyo.

Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del Caso de Estudio. La propuesta de Valor de un modelo de negocio es la lógica o esencia del negocio a analizar. Aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, y generan una fórmula de beneficios para la empresa (Galeano, 2013).

Los puntos básicos para definir la propuesta de valor del negocio de RL son:

- La actividad de la empresa consiste en la Producción y el Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimiento especializado, provisto de horno de panificación propio, y que además, adiciona servicio de cafetería en su local.
- La oferta de la empresa es: la producción propia y venta en establecimiento de productos de panificación en las líneas de panadería, bollería, y pastelería. Además, se añade la reventa de pan producido artesanalmente por el colaborador. Todo ello, con la opción para el cliente del servicio de cafetería.
- La operativa con el producto o servicio es: la producción y venta propia de bollería y pastelería, producción y venta al por mayor de bollería especializada (empanadillas saladas), y reventa de pan de diferente obrador, el colaborador, (véase Figura 1).

– El atributo que alberga la oferta de la empresa es: accesibilidad, poner productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ello, a través de la nueva relación de colaboración.

En resumen, la Propuesta de Valor de la empresa radica en hacer llegar el producto de bollería salada y el pan artesanal de alta calidad hacia mayor número de clientes, ampliando el número de puntos de venta (productor y colaborador), y permitiendo que otros disfruten del modelo exclusivo frente al indiferenciado. Todo ello a través de acuerdos de intercambio de compra-venta de productos entre obradores especializados.

Los elementos del modelo de negocio. Las tres dimensiones sobre las que se ubican los 8 elementos que describen un modelo de negocio son las estructuras de valor, de transacciones y de recursos.

La estructura de valor de la empresa, es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades. En esta estructura se ubican 3 elementos, el Producto, el Cliente, y el Modelo de Beneficios.

La estructura de recursos de la empresa, se refiere a la estructura estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. En esta estructura se ubican 2 elementos, los Recursos y Activos, y los Costes.

La estructura de transacciones de la empresa, se refiere a la configuración organizativa que determina las operaciones clave con socios y *stakeholders*. En esta estructura se ubican 3 elementos, los Procesos y Actividades, los Proveedores, y la Financiación (red de socios).

1. El Producto. Se ha definido en la descripción de la oferta de la empresa, dentro de la sección anterior, donde se identificada la Propuesta de Valor.

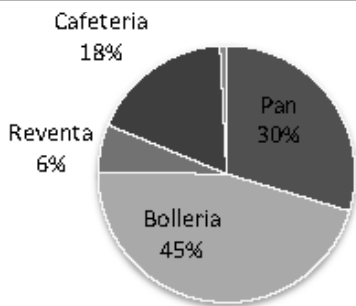
2. El Cliente. Para identificarlo hay que responder a varias preguntas:

a) ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?. El negocio de RL es un modelo de nicho de mercado. Son modelos que atienden a segmentos específicos y especializados. Modelos frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. El Cliente objetivo es de ámbito local, que compra por cercanía y calidad. Busca el producto artesanal y especializado, y que aprecia la experiencia de compra, bajo el valor añadido del servicio de cafetería.

b) ¿Qué canales de venta se utilizan?. Originalmente es un canal de venta minorista a través de venta en mostrador de establecimiento propio ubicado en la población de Gandía. Cuenta con un punto de venta adicional en diferente población, por la incorporación al modelo del colaborador, que vende las empanadillas de RL. Es importante que los colaboradores actúen fuera del radio de influencia de la otra parte. De no ser así, los clientes podrían ir a comprar su producto en un lugar que fuese reconocido como RL, perdiendo en consecuencia margen en la venta de su producto y la posibilidad de venta de otros productos.

3. El Modelo de Beneficios. Las fuentes de ingresos del negocio de RL, se originan por la venta tanto de producción propia como de reventa de producto. Dentro de sus líneas de ingresos que conforma la cifra del volumen de negocio en sus estados financieros, se diferencian las líneas de venta de Pan, Bollería, Reventa, y Cafetería (véase figura 2). La política de precios de la panadería-pastelería RL se basa en PVP, en gran medida referenciado por el gremio de panaderos del entorno local. No obstante, para la venta de empanadillas en reventa por parte del colaborador, RL acuerda un descuento del 30% sobre el PVP.

FIGURA 2
VENTAS POR LÍNEAS DE INGRESOS



FUENTE: Cuentas anuales, 2014.

Es también, determinante en el modelo de beneficios, analizar la estructura de márgenes de beneficios del negocio. Hay dos indicadores en la cuenta de resultados analítica de RL que son muy reveladores, desde el punto de vista de viabilidad económica. En primer lugar, el margen de contribución, que incluye la factu-

CUADRO 1
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

Margen de Contribución	% sobre ventas
Producción propia	89,9%
Producción ajena	30,0%
Servicios de cafetería	59,0%

FUENTE: Cuentas anuales, 2014)

ración de las ventas deduciendo los costes variables de producción y de venta; (véase Cuadro 1).

El segundo indicador de rentabilidad económica, es el Resultado de Explotación Neto, que resulta del margen de contribución, deducidos los costes fijos del negocio.

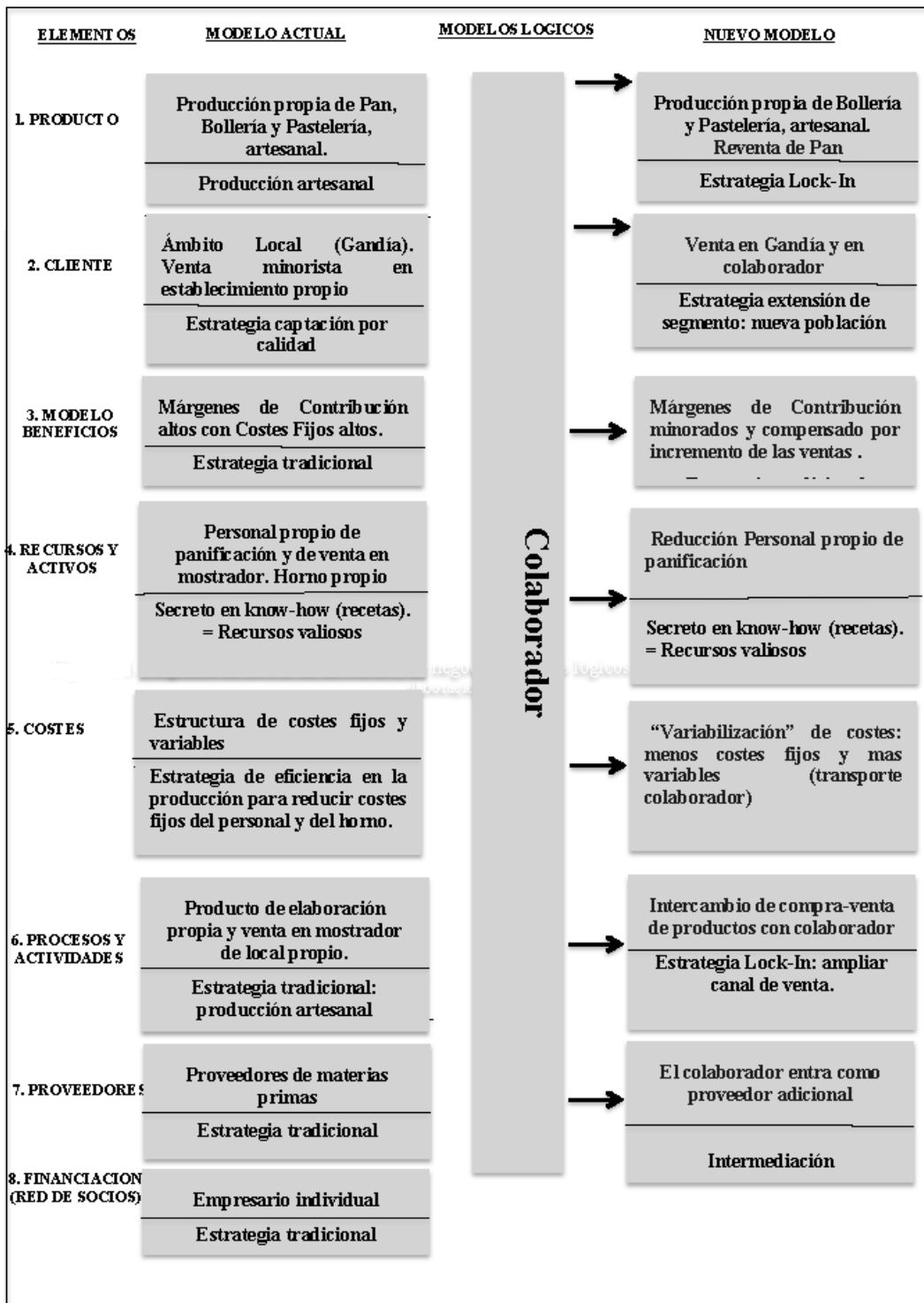
Obtener las cifras de estos dos indicadores, el margen de contribución de la venta de producto, y el resultado neto de explotación, nos da suficiente información para entender que el negocio de RL mantiene una buena rentabilidad, a pesar de pertenecer a un sector altamente competitivo. Rentabilidad que se entiende bajo una dinámica de mejora de la eficiencia de red de colaboración que se quiere validar.

4. Los Recursos y Activos. Son la estructura de la plantilla de empleados, sus perfiles y competencias requeridas, así como, a los activos y la tecnología con la que cuenta la empresa. Los recursos humanos del negocio de RL, lo constituyen empleados por cuenta ajena: personal de producción en el horno y personal de atención al público en mostrador. En cuanto a los perfiles, estos vienen determinados por lo establecido en Convenio Colectivo de Panadería y Pastelería de la Comunidad Valenciana 2013-2014. Los recursos físicos más importantes lo constituyen el horno de panificación ubicado en local de propiedad familiar. Dicho local comparte dos estancias, la de producción y la de ventas con cafetería.

5. Los Costes. Se debe identificar la estructura de costes fijos y variables. Los costes fijos se refieren a aquellos costes que no varían en función al volumen de bienes o servicios producidos. En el caso de RL, el 66% de los costes fijos lo constituyen los costes de personal en nómina. El resto de costes fijos incluyen: arrendamiento del local, suministros, amortizaciones de las instalaciones, reparaciones y mantenimiento, servicios externos, y publicidad. Los costes variables son aquellos que varían en proporción directa al volumen de negocio. Los costes variables son consumos de materias primas, consumos de envases y embalajes, coste de compra de los productos de reventa (pan), coste de compra de los productos de cafetería, y el combustible del horno de panificación.

La reventa resulta en dejar de producir pan propio, por lo que origina un ahorro en costes de personal. Se ha comparado el ahorro de costes de personal del modelo de colaboración, con los costes adicionales de

FIGURA 3
DIAGRAMA DE DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO: MODELOS LÓGICOS POR COHERENCIA DINÁMICA



FUENTE: Elaboración propia .

transporte del producto intercambiado, resultando una distancia máxima hasta compensar el ahorro, de 60Kms desde el establecimiento de RL (radio máximo de cobertura).

6. Los Procesos y Actividades. El principal proceso que define las operaciones del modelo de RL es el de pro-

ducción, esto es, las actividades relacionadas con el diseño, la fabricación, y la entrega de un producto en cantidad y calidad, y el de red, actividades clave relacionadas con la red de distribución. En este aspecto, lo mas relevante y diferenciador del modelo es lo ya mencionado en secciones anteriores, proceso de elaboración por horneado propio y distribución parcial

de empanadillas por transporte hasta el establecimiento en colaboración y acuerdo de intercambio de productos «estrella».

7. Los Proveedores. Referidos a aquellos que proporcionan las materias primas, envases y embalajes, principalmente. Cabe resaltar la figura del colaborador, que se convierte en un proveedor de producto ya elaborado (pan), y al tiempo es cliente al que se le vende repostería salada (empanadillas).

8. La Financiación. Referida a la estructura de capital de la empresa, esto es, la relación de socios financieros, propietarios e inversores. Los modelos de negocio de RL y su colaborador, son micro-empresas de titularidad familiar, y no muestran ninguna particularidad fuera de esta estructura tradicional.

Dibujo del Modelo de Negocio. Tanto la definición de elementos, como de la estrategia de cada uno de ellos, proporcionan la identificación del producto/ servicio, y la de los grupos de interés (*stakeholders*) y sus interacciones, por lo que se tienen los elementos necesarios para dibujar o diseñar el modelo y consecuentemente, realizar su análisis.

A este respecto, resulta muy representativo el uso de diagramas de flujos causales. Estos son aquellos que representan relaciones sobre «elecciones» y «consecuencias», al igual que un modelo de negocio, (Ricart *et al.*, 2011). Y además otorgan la posibilidad de incorporar modelos lógicos sobre relaciones causa-efecto en el tiempo. Este requisito, resulta fundamental para hacer dinámico el diseño del modelo de negocio.

Se dibuja un diagrama que representa tanto cada uno de los componentes definidos, en eje vertical, como la estrategia escogida para cada uno de ellos. Y a través de un modelo lógico, describir los efectos de cambios estratégicos (o elecciones), así como sus consecuencias en el tiempo, para mostrar finalmente una nueva configuración de los elementos del modelo, (véase en figura 3, en la página anterior).

RESULTADOS DEL ESTUDIO ECONÓMICO †

A priori, el negocio de usar capacidad infrautilizada para incrementar los beneficios aún vendiendo con un margen menor, debe mejorar la productividad de la empresa. Pero, para que le sea rentable al colaborador y por tanto el modelo sea sostenible, éste debe vender también a la contraparte. En caso contrario, la mejor rentabilidad no está garantizada, y más en un mercado de márgenes brutos tan elevados como el de la panadería-pastelería.

Esta sección, explica y describe los resultados de un estudio de rentabilidades y de costes, para determinar los niveles de actividad en la venta de producción propia vs. reventa, que resultan óptimos para este modelo de negocio.

Para ello, se elabora un análisis de sensibilidad sobre el resultado de Margen Bruto, esto es, Ventas deducien-

do los Costes Directos (costes de ventas), para obtener los puntos óptimos de mayor rentabilidad. Los puntos óptimos se refieren a cuanto volumen de negocio ha de provenir de la elaboración propia y cuanto de la reventa del producto del colaborador. A esto le llamamos mix de venta. Se determina el margen bruto en cada supuesto de mix de venta, comenzando desde la situación inicial, 100% producción propia, hasta 0% de producción propia o 100% de reventa, en escala de 10 puntos porcentuales de variación.

Del análisis de sensibilidad se desprenden varios resultados:

1. Si el incremento total de las ventas, fruto de la aplicación del modelo de colaboración, es inferior al 20%, el mix óptimo de ventas seguirá siendo el de la venta derivada de la producción propia, y el modelo de colaboración, no proporciona mayor rentabilidad, es decir, el margen bruto total, será mayor considerando la producción propia de todos los productos a la venta. El posible incremento del volumen de negocio no es suficiente para compensar la pérdida de margen de contribución que deriva de la reventa. (MC producción propia = 82,9%, y MC de reventa = 30%).

2. Dentro de un intervalo de incremento total de las ventas entre el 20% y el 45%, la pérdida de margen de contribución por la aplicación del modelo de colaboración, se compensa con el incremento en el volumen de negocio, observando un mix óptimo de ventas del 70%-30%, esto es, ventas de producción propia del 70%, y reventas de producto elaborado por el colaborador del 30% sobre el total.

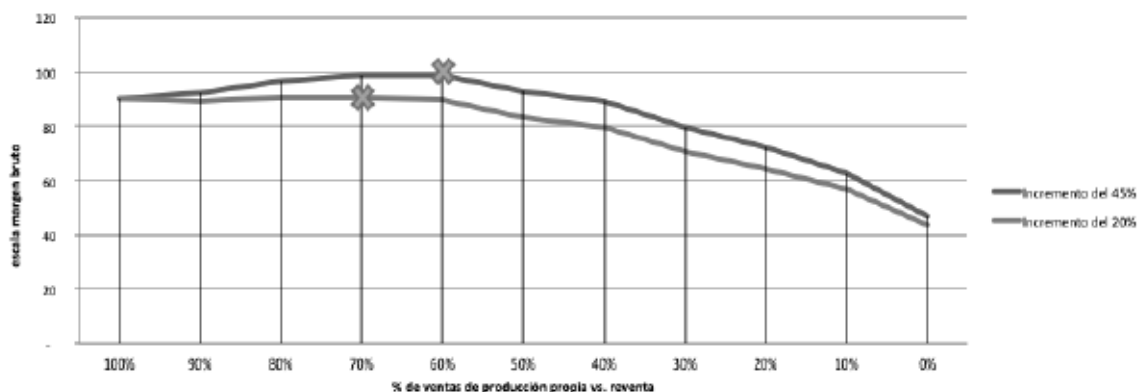
3. A partir de un incremento total de las ventas del 45%, el mix óptimo de ventas se sitúa en el 60%-40%, esto es, ventas de producción propia del 60%, y reventas de producto elaborado por el colaborador del 40% sobre el total, (véase figura 4, en la página siguiente).

Del análisis realizado se perciben dos características que debe tener el acuerdo para realmente ser sostenible financieramente. Por un lado, los productos intercambiados deben ser complementarios ampliando la gama y las ventas de ambas partes. Por otro lado la rentabilidad decrece a partir de un determinado momento, desaconsejando el crecimiento ilimitado de este tipo de intercambios.

Estas dos circunstancias permiten indicar que este modelo de negocio es replicable pero no escalable, es decir no funciona igual de bien con un crecimiento más allá de la escala local. Puesto que su rentabilidad decrece cuando se alcanzan porcentajes de reventa frente a producción propia del 30%.

Por otro lado, al crecer el volumen y la rentabilidad del negocio estudiado, así como el de la otra parte colaboradora, se puede afirmar que este modelo contribuye a defender a estos pequeños comercios en su competencia contra las grandes cadenas de distribución.

FIGURA 4
GRAFICO DE EVOLUCIÓN DEL MARGEN BRUTO FRENTE AL MIX DE VENTAS



FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, es necesario hacer una consideración respecto a la ubicación de las instalaciones de los colaboradores implicados y el transporte del producto y sus costes. Por un lado cuanto mayor sea la distancia entre los establecimientos colaboradores más caro es el proceso, hasta hacerlo inviable. Según el estudio, la distancia máxima viable sería un radio de 60Kms entre productor y colaborador. Pero, por otro lado, la excesiva cercanía de los colaboradores podría llevar a que uno de los dos colaboradores perdiera clientes en beneficio del otro, o que se perdiera la noción de exclusividad por parte del comprador. Esa distancia intermedia que parece la adecuada impide la extensión de cada negocio más allá de un cierto radio de acción, limitando por tanto su crecimiento por la vía de la demanda.

CONCLUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS ¶

Este caso de estudio introduce un ejemplo de economía colaborativa que debiera ser incorporado en los modelos que definen la misma. Desde el punto de vista de los autores, este modelo de negocio pertenecería a una categoría no contemplada en la literatura académica, en la que las tecnologías de la información no son relevantes.

Tras identificar y analizar el modelo de negocio, incluyendo el análisis cuantitativo, se puede afirmar el caso de estudio de la Panadería-Pastelería de RL es economía colaborativa por las siguientes razones:

- El modelo facilita el acercamiento del «pequeño productor» al cliente final. El productor se convierte también en intermediario de otros pequeños productores, esto es, co-distribuidor de la compra y la venta de diferentes productos especiales, que se intercambian entre productores. La co-distribución se podría calificar como una red colaborativa que da acceso a nuevos canales de distribución.

- Simplifica el proceso de compra del cliente, en cuanto que mejora la cobertura de la venta minorista.

El cliente tiene más puntos de acceso a productos especiales por su calidad artesanal. La calidad y el valor relativo a la producción artesanal se convierte en una consideración de compra importante en la economía colaborativa.

- El productor hace mejor uso de su capacidad disponible, porque produce no sólo para la venta en su propio establecimiento, sino también para su colaborador. Comparte capacidad productiva a través de un acuerdo de colaboración en la venta, y obtiene beneficios económicos de sus activos infrautilizados.

- El modelo de beneficios garantiza sostenibilidad económica. El análisis de rentabilidad expuesto, así lo concluye. Hay rentabilidad dentro de rangos de volumen limitados de producción propia y ajena, así como, el radio de distancia entre productores.

- El modelo no requiere para su sostenibilidad económica de la existencia de un gran número de individuos iguales, y sin embargo puede ser utilizado por muchos.

- El modelo es replicable puesto que se han presentado los fundamentos que lo hacen sostenible (localización de colaboradores, con productos complementarios, a suficiente distancia para no distorsionar nuestra demanda, con intercambio de dinero y de bienes simultáneo).

- La propuesta de valor del modelo de negocio no permite su escalabilidad, por lo que es posible únicamente entre productores de pequeñas dimensiones. Esto encaja perfectamente con uno de los atributos de la economía colaborativa: la sostenibilidad social. Se crea un espacio con un tejido productivo diverso, que en este caso favorece la gastro-diversidad que proporcionan los «pequeños productores».

- Al estar incluido en el ámbito agroalimentario, permite profundizar no sólo en la sostenibilidad social sino también en la sostenibilidad medioambiental.

Cabe destacar que se ha presentado en este trabajo un caso de éxito. Este hecho presenta en sí mismo una

limitación. En el caso de estudio considerado, el beneficio económico se presenta tanto por el incremento de ventas del producto propio, como en la reducción de costes ligadas a la especialización. Así mismo se produjo, en ambos colaboradores, un incremento global de las ventas en tienda, al mejorar la posición global de la oferta.

Sin embargo, la estructura de márgenes y costes determinan los rangos de relevancia en los que los indicadores de negocio se mueven, para realizar el análisis de rentabilidad. La valoración de los mismos, determinará la validación del modelo a efectos de sostenibilidad financiera, para futuras empresas que decidan replicar este modelo. Es por ello que se hace necesario estudiar réplicas del modelo a la búsqueda de patrones que permitan anticipar el modo en el que se produce la complementariedad. Esta premisa se debería respaldar por un estudio detallado de comportamiento del consumidor, basado en una metodología diferente, que nos dé evidencia durante un marco temporal extenso desde la puesta en marcha del modelo de colaboración.

Como se menciona al inicio de este artículo, las definiciones de lo que es economía colaborativa requieren mayor profundidad y foco. Este modelo de negocio encaja en el patrón de la economía colaborativa pero muchas clasificaciones lo dejarían fuera por falta de la característica de uso extensivo de TIC o la no consideración de grandes cantidades de usuarios. Una revisión sistemática de la literatura se hace necesaria a futuro, para poder completar el diseño de un patrón de modelos de negocio de economía colaborativa, que facilite su clasificación y, por tanto, su replicabilidad.

BIBLIOGRAFIA †

CHATTERJEE, S. (Author). (2013). «Simple Rules for Designing Business Models». *California Management Review. Winter 2013*, vol. 55 nº 2, pp. 97-124. 28p.

CUSUMANO, M.A. (2015). «How traditional firms must compete in the sharing economy». *Communications of the ACM*, vol. 58, nº 1, pp. 32-34.

ERVING, E.E. (2014). «The sharing economy: exploring the intersection of collaborative consumption and capitalism». *Scripps Senior Theses*, nº 101.

GALEANO, A. (2013). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Universitat Politècnica de Valencia.

HALL, T.J. (2011). «The triple bottom line: what is it and how does it work?». *Indiana Business Review*, vol. 86, nº 1, pp. 4.

HENTEN, A.H., y WINDEKILDE, I.M. (2016). «Transaction costs and the sharing economy». *Info*, vol. 18, nº 1, pp. 1-15.

LIEBERMAN, M. (2015). «Pwc-Consumer-Intelligence-Series-the-Sharing-Economy». *PWC Consumer Intelligence Series: The Sharing Economy*, nº 30.

LOSS, L. y CRAVE, S. (2011). «...Agile Business Models: an approach to support collaborative networks». *Production Planning & Control*, nº 22 (February 2015), pp. 571-580.

MATZLER, K.; VEIDER, V. y KATHAN, W. (2015). «Adapting to the Sharing Economy». *Mit Sloan Management Review*, vol. 56, nº 2, pp. 71-77.

RICART, J. y CASADESUS-MASANELL, R. (2011). «How to design a winning business model». *Harvard Business Review*, nº 89, pp. 1-2.

RICHARDSON, L. (2015). «Performing the sharing economy». *Geoforum*, nº 67, pp. 121-129.

SCARABOTO, D. (2015). «Selling, Sharing and Everything in Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks». *Journal of Consumer Research*, nº 42, pp. 1-43.

SORESCU, A.; FRAMBACH, R.T.; SINGH, J.; RANGASWAMY, A. y BRIDGES, C. (2011). «Innovations in Retail Business Models». *Journal of Retailing*, nº 87, S3-S16.

UCAKTÜRK, A.; BEKMEZCI, M. y UCAKTÜRK, T. (2011). «Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, nº 24, pp. 89-100.

YIN, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). Sage Publications.

ZOTT, C.; AMIT, R. y MASSA, L. (2011). «The business model: Recent developments and future research». *Journal of Management*, vol. 37, nº 4, pp. 1019-1042.

