



MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES. CÓMO Y POR QUÉ LAS *STARTUPS* BATEN A LAS EMPRESAS TRADICIONALES

Ignacio Somalo Pecina
Ediciones Deusto (2020)

I.S.B.N.: 978-84-234-3135-9

A nadie escapa el sustancial impacto que la digitalización y las nuevas tecnologías están teniendo en el ámbito de la empresa y de las relaciones laborales, dando lugar, en conexión directa con la globalización económica, a una revolución sin precedentes en el mundo de las organizaciones productivas. En este contexto, buen número de corporaciones “tradicionales” de todos los tamaños han tenido que realizar un esfuerzo de adaptación a los nuevos entornos competitivos si querían contar con unas mínimas posibilidades de supervivencia no sólo a medio y largo, sino incluso a corto plazo. La dificultad intrínseca de tal esfuerzo adaptativo no se ha visto, además, ni mucho menos siempre acompañada por el éxito, dado que con cierta frecuencia dichas entidades se han visto sobrepasadas por otras, más ágiles en sus planteamientos de gestión y organizativos, y en las que el componente digital representaba un elemento sustancial. Se trata de las *startups*, que han trascendido su ubicación primigenia en los sectores productivos más vinculados a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para irse introduciendo de manera progresiva en prácticamente todas las industrias, y que en más de un caso han demostrado por la vía de los hechos cómo es posible lograr altas cifras de facturación y rentabilidad con unos volúmenes de infraestructuras y recursos relativamente escasos o limitados.

Desde el punto de vista jurídico, cabe asimismo señalar que tal realidad ha hecho posible que junto a las fórmulas de negocio y relaciones de trabajo habituales hayan surgido también otros modelos de negocio y nuevos tipos de empresas que reclaman ser simples plataformas o bases de datos que permiten conectar a potenciales prestadores de servicios directamente con los posibles clientes (a modo de mercado virtual o *virtual market* en las estrategias de *e-commerce*, uniendo la oferta de profesionales a particulares, o la de unos particulares a otros). Se trata de una versión de economía colaborativa que se ve materializada en dichas plataformas digitales (entre las que *Uber* constituye uno de los ejemplos más conocidos, habiendo dado incluso lugar al término *Uber Economy*), la cual va más allá de la

mera y simple interrelación entre oferta y demanda de servicios, dando lugar al desarrollo de un trabajo a demanda para el que las soluciones jurídicas tradicionales no resultan del todo apropiadas, y de ahí que se vengán demandando al legislador soluciones efectivas para dar cobertura a unas nuevas realidades sociolaborales que ya forman parte del presente y que continuarán sin duda formando parte del futuro.

A mayores de lo anterior, los efectos de la digitalización en el plano laboral, o las posibilidades a este respecto, se revelan aún mayores si se tiene en cuenta que una situación excepcional, como la asociada a la pandemia del Coronavirus COVID-19, ha obligado también a un replanteamiento radical de las relaciones de trabajo, proporcionando un gran empuje –si bien por vía de obligada imposición– a modalidades de desempeño más estrechamente vinculadas a las tecnologías digitales, y cuyo exponente más paradigmático es el teletrabajo, caracterizado por un desarrollo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación o, en definitiva y dicho de forma resumida, el desempeño a través de medios digitales. Éste, como tal, no es en modo alguno un concepto nuevo, ni resulta una novedad en cuanto práctica laboral, ni mucho menos constituye un tema novedoso de investigación, pues ya hace tiempo que viene siendo objeto de interés, tanto de diferentes disciplinas jurídicas –en particular el Derecho del Trabajo–, como de otras del ámbito de las Ciencias Sociales, como la Economía de la Empresa, la Sociología o la Psicología.

Más allá de su delimitación conceptual y regulación inicial, requerida en base a la especificidad y particularidades de este tipo de prestación laboral, el progresivo peso del sector terciario o de servicios en los tejidos productivos de las economías desarrolladas, así como la evolución en cuanto a posibilidades asociadas a las TIC, las posibilidades en cuanto a conciliación de la vida personal y laboral, las posibilidades de inserción de diferentes colectivos de trabajadores, o el potencial ahorro de costes por parte de las entidades productivas (todo ello no exento de algunas controversias) son todos factores que han contribuido a suscitar el interés por su regulación, incluidos puntos críticos relacionados con el uso de las tecnologías digitales, como cuanto tiene que ver con la prevención de riesgos laborales (por ejemplo, el estrés psicológico o profesional que puede derivarse de la sobrecarga de trabajo o de la privación del contacto personal entre individuos), el derecho a la desconexión digital o los problemas asociados al control del desempeño de los trabajadores. En definitiva, se está hablando de un contexto sociolaboral en el que el avance de las TIC no sólo hace posible recurrir hoy en día a modalidades de emprendimiento y de trabajo que pueden tener múltiples beneficios, sino para las que puede aventurarse un futuro prometedor, dadas las posibilidades de crecimiento y expansión.

Y es precisamente en este contexto, paralelamente a la declaración del estado de confinamiento y sus sucesivas prórrogas, habiéndose convertido el teletrabajo en una realidad tan impuesta como generalizada y siendo palmaria y evidente la necesidad de replantear los modelos de negocio “presenciales”, cuando ha visto la luz un libro como el objeto de esta reseña, de Ignacio Somalo Pecina, conocido emprendedor y consultor, y actual miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de la Economía Digital, aDigital. Este libro de fácil lectura, concebido por su autor a modo de “guía esencial” para “aprender a surfear las olas de la transformación digital” ha pasado a ocupar en poco tiempo un lugar destacado en los *rankings* de lecturas recomendadas para emprendedores y empresas.

En cuanto a su estructura, comienza por un apartado introductorio, en el que se hace referencia a la realidad de la economía digital en tanto que nuevo entorno competitivo, con referencia a los casos de empresas como *Kodak*, *Nokia*, *Compaq*, *Motorola*, o *Borders*, que hubieron de afrontar profundos procesos de reestructuración, justificados por el hecho, sintetizado en la afirmación de Pierre Nanterme, ex-consejero delegado de *Accenture*, de que la disrupción digital se revelaba como causa de la desaparición de un número nada desdeñable de empresas (al menos la mitad) integrantes de la lista *Fortune 500* en los últimos veinte años.

Tras lo anterior, y a lo largo de seis capítulos, el libro procede al análisis de los aspectos que, conforme al parecer del autor y en base a la experiencia por éste acumulada en grandes empresas y en proyectos emprendedores, han ido cambiando con la era digital. Para ello y en una primera parte de contenido más “teórico” (capítulos 1 a 3) se plantean y analizan las similitudes y diferencias entre los sistemas tradicionales de negocio y un ecosistema digital en el que los niveles de intensidad competitiva son mucho mayores, haciendo de la definición de Propuesta Única de Valor (PUV) un requisito *sine qua non* lograr la confianza de los potenciales clientes. Más concretamente, en el Capítulo 1 se define el concepto de modelo de negocio, y en el Capítulo 2 se hace referencia a las transformaciones y consecuentes características de los nuevos contextos competitivos asociados a la economía digital, para así llegar, a modo de lógica consecuencia, al Capítulo 3, núcleo de esta primera sección sobre modelos de negocio en la economía digital.

A partir de esos fundamentos, la segunda parte (capítulos 4 a 6) se plantea desde una perspectiva de análisis eminentemente práctica (en la línea de otros textos previos del autor), incluyéndose aquí la exposición de más de veinte casos, tanto de éxito como de fracaso, cuya finalidad no es otra que la de tratar de llegar a entender tanto los motivos que llevaron a adoptar determinadas decisiones como las consecuencias de las mismas, así como sus implicaciones en términos de políticas de inversión y financia-

ción, y de gestión de personas. Atención especial se concede al caso de *Amazon* (empresa a la que se dedica el capítulo cuarto en su totalidad), pormenorizando en las razones de su éxito a partir de la filosofía de su fundador y consejero delegado, Jeff Bezos, para quien anteponer las necesidades de los clientes a las de la propia empresa (principio clave de la orientación al mercado de las organizaciones productivas, pero cuya implementación en la práctica del día a día no es tan frecuente como cupiera desear) ha venido suponiendo una constante a la hora de actuar. A continuación y de manera más breve, se exponen en los dos últimos capítulos otras historias empresariales, con ejemplos concretos mediante los que comparar las diferencias en la cultura organizativa y de gestión de empresas "nativas digitales" con otras "tradicionales" o "migrantes digitales", y con un especial hincapié en las principales áreas involucradas en la transformación digital.

De este modo, el libro se convierte en una herramienta indispensable de reflexión para quien quiera empezar o desarrollar su negocio en el entorno digital, comprendiendo las nuevas reglas de gestión, sabiendo cómo adaptarse a ellas, y cómo diseñar y llevar a la práctica estrategias competitivas que lleven a resultados exitosos, permitiendo a pequeñas *startups* de pocos recursos llegar a convertirse en referentes de sus respectivos sectores. En definitiva, y parafraseando al propio autor, "*no podemos detener las olas, pero podemos aprender a surfearlas*".

■ José Luis Vázquez Burguete

■ María P. García Miguélez