



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Nuevos retos y modelos de negocio en la
economía colaborativa. Análisis de mejores
prácticas de Uber**

Autor: Mercedes Tavira Diez de Rivera

Clave: 202019773

Director: Alfonso P. Fernández Del Hoyo

MADRID | Junio 2022

RESUMEN

La economía colaborativa en cuanto a concepto económico de intercambio existe desde el Neolítico, pero no ha sido hasta las últimas décadas cuando ha despuntado como un fenómeno revolucionario. La aparición de nuevas tecnologías “habilitadoras” de innovadores modelos de negocio basados en plataformas digitales han irrumpido en sectores como el transporte, alojamiento, finanzas, consumo, educación, trabajo y gastronomía entre otros alterando el panorama competitivo de los negocios “tradicionales” a los que han desplazado u obligado a modernizarse.

Este trabajo de fin de grado ofrece un análisis de lo general a lo particular sobre lo que conlleva dicho nuevo modelo económico y los efectos que está teniendo en la actualidad. Para lo que se comienza en primer lugar, abordando y aclarando las diferentes concepciones que se tiene sobre él y su transformación en las diversas funciones que puede llegar a tener. A continuación, se hablará sobre su evolución, elementos, y principales sectores y empresas que la componen identificando a la compañía americana Uber como mejor práctica del sector y objeto de un detallado y posterior estudio.

Finalmente, el estudio se centra en Uber, analizando en detalle sus estrategias y modelo de negocio del que se extraerán recomendaciones presentadas en un “decálogo” de consejos (DEC / SEC) para la mencionada empresa, así como también para otras del sector que quieran mejorar su competitividad y aportación a la sociedad.

Palabras clave: Economía colaborativa, plataformas digitales, Uber, tecnología, innovación, consumo, transporte, competitividad, modelo de negocio, ventaja competitiva, DEC.

ABSTRACT

The sharing economy as an economic concept of exchange has been around since the Neolithic era, but it has only emerged as a revolutionary phenomenon in recent decades. The emergence of new "enabling" technologies of innovative business models based on digital platforms have burst into sectors such as transport, accommodation, finance, consumption, education, work, and gastronomy, among others, altering the competitive landscape of "traditional" businesses, which have been displaced or forced to modernize.

This thesis offers an analysis from the general to the particular of what this new economic model entails and the effects it is currently having. To do so, it begins by firstly addressing and clarifying the different conceptions that are held about it and its transformation into the different functions that it can have. Next, we will discuss its evolution, elements, and the main sectors and companies that make part of it, identifying the American company Uber as the best practice in the sector and the subject of a detailed and subsequent study.

Finally, the study focuses on Uber, analyzing in detail its strategies and business model from which recommendations will be extracted and presented in a "decalogue" of advice (SEC / DEC) for the company, as well as for others in the sector that want to improve their competitiveness and contribution to society.

Key words: Sharing economy, digital platforms, Uber, technology, innovation, consumption, transport, competitiveness, business model, competitive advantage, SED.

OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar e investigar a fondo sobre la economía colaborativa y sus modelos de negocio ya que están teniendo un impacto muy significativo en la vida y en los hábitos del consumidor. De esta manera, se tendrá en cuenta los elementos y sectores que la integran, haciendo énfasis en el sector de la movilidad y en concreto identificando Uber como mejor práctica que ha resultado tras el análisis del Estado de la Cuestión en la Parte I.

Una vez realizado el análisis del Estado de la Cuestión e identificada Uber como mejor práctica, en la Parte II se llevará a cabo un análisis de ésta. Se hará una evaluación de su modelo de negocio utilizando la metodología más adecuada al uso, basada en el Modelo de Gambardella con aportaciones del Modelo Canvas, así como de conocimientos adquiridos por la autora de este trabajo durante su realización. De esta manera, con los resultados obtenidos se podrá, a través de un decálogo de consejos recomendar principios para Uber extrapolables igualmente al resto de empresas que están dentro del sector.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Para la realización de este trabajo de fin de grado se llevará a cabo una extensa investigación con el fin de obtener información secundaria con que completar la Parte I de Estado de la Cuestión. Así, como de información primaria y secundaria para la Parte II de Análisis de la plataforma y modelo de negocio de Uber.

El asunto en cuestión ha emergido en la última década, por lo que, a pesar de estar teniendo mucho impacto en la sociedad, hay que desarrollar en mayor medida la información secundaria disponible. En este trabajo, las fuentes se obtendrán a través de información disponible en Google Scholar así como en bases de datos de la Universidad de Comillas de prestigio como EBSCO, de la Universidad *Lancaster University* como *OneSearch*, y otras, a través de las

cuales se obtendrán artículos académicos e investigaciones. Además, se utilizarán diferentes modelos (Gambardella, DAFO...) para poder abordar la investigación.

En cuanto a la estructura básica del estudio consistirá en unos puntos introductorios de Resumen/Abstract, Objetivos, Metodología y Estructura seguidos por los distintos índices de Figuras, Tablas y Acrónimos.

A continuación, y ya dentro del cuerpo principal del trabajo, se presentarán sus partes principales. En la Parte I del Estado de la Cuestión, se pondrá en contexto la transformación cultural de la economía colaborativa retrocediendo a sus principios y a su evolución. Posteriormente, se analizarán los elementos que la componen y los principales sectores que forman parte de ella. En la Parte II de Análisis de Mejores Prácticas, se analizará la plataforma Uber, llevando a cabo una evaluación del modelo de negocio.

Finalmente, el trabajo se completará con los Resultados y Conclusiones, Futuras Líneas de Investigación, Bibliografía y Anexos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
OBJETIVOS	4
METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	4
<i>PARTE I:</i>	11
<i>EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE LA ECONOMÍA COLABORATIVA</i>	11
1. Concepto de Economía Colaborativa	12
1.1. Cambio de mentalidad	13
1.2. Funciones de la Economía Colaborativa	14
1.3. Origen y evolución	15
1.3.1. Economía colaborativa antes del COVID	19
1.3.2. Economía colaborativa post- COVID	21
2. Elementos	23
2.1. Consumidores	24
2.2. Plataformas tecnológicas	25
2.3. Trabajadores de la plataforma	28
3. Principales sectores y empresas	31
<i>PARTE II:</i>	35
<i>ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS: EL CASO DE UBER</i>	35
4. Elección de la metodología de análisis de mejores prácticas:.....	36
Los Modelos Canvas y Gambardella	36
5. Aplicación al caso de Uber	39
5.1. Origen de Uber	39
5.2. Evaluación del modelo de negocio	39
5.2.1 Servicios de la plataforma	40
5.2.2. Modelo de Negocio	41

5.2.3. Proceso y tecnologías habilitadoras.....	42
5.3 Análisis DAFO de Uber	45
RESULTADOS Y CONCLUSIONES: DECÁLOGO DEC / SEC.....	49
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	64
ANEXO I: Modelo Canvas	65
ANEXO II: Modelo Gambardella.....	66
ANEXO III: Servicios de Uber.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Funciones de la economía colaborativa	15
Figura 2: Representación gráfica de la economía colaborativa	17
Figura 3: Características de las plataformas	23
Figura 4: Características de las plataformas	26
Figura 5: Sectores de la economía colaborativa	31
Figura 6: Funcionamiento de Uber.....	43
Figura 7: DEC: Decálogo para la Economía Colaborativa.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Canvas.....	36
Tabla 2: Modelo Gambardella.....	37

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- CNMC : Comisión Nacional de Valores
- COVID-19: *Coronavirus Disease 19*
- DEC: Decálogo Economía Colaborativa
- FNEBUS: Federación Nacional Empresarial de Transporte en Autobús.
- MOOC: *Massive Open Online Courses*
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- P2P: *Peer- to-Peer*
- PIB: Producto Interior Bruto
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- SEC: *Sharing Economy Decalogue*
- THD: Tecnologías Habilitadoras Digitales
- VTC: Vehículos de Transporte con Conductor

INTRODUCCIÓN

“Uber, la mayor empresa de taxis del mundo, no posee vehículos. Alibaba, el minorista más valioso, no tiene inventario. Y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo, no posee ningún inmueble” (Goodwin, 2015)

A lo largo de los años, los diferentes hechos históricos, los cambios de hábitos de consumo y las nuevas posibilidades tecnológicas han terminado de alterar las leyes que rigen la economía, hasta el punto de hacer realidad la clara contradicción con la que arranca la cita de Goodwin (2015) de comienzo de este epígrafe.

Así, las personas han ido adquiriendo nuevos valores entre los que radica el cuidado del medioambiente, la protección a las personas menos favorecidas y el mejor uso de las cosas (reducción del gasto innecesario). Como resultado, se han producido importantes cambios en la manera de consumir en el S. XXI entre los que destaca el conocido modelo económico de “Economía Colaborativa”, popularizado internacionalmente como *Sharing Economy*, o *Collaborative Economy* en un contexto más informal.

Es precisamente sobre esta economía colaborativa y el análisis de alguna de sus mejores prácticas sobre lo que versará este trabajo de investigación.

PARTE I:

**EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE LA ECONOMÍA
COLABORATIVA**

En esta Parte I se va a presentar el Estado de la Cuestión sobre la economía colaborativa empezando por su introducción, concepto y evolución, continuando con los elementos que la componen y concluyendo con los principales sectores que cubre, donde se hace la elección de la empresa Uber dentro del sector de transporte/movilidad, como mejor práctica a estudiar en la siguiente Parte II.

1. Concepto de Economía Colaborativa

Existe una confusión bastante generalizada entre el público en cuanto al concepto de economía colaborativa. Los términos originales anglosajones presentados de *sharing economy* o *collaborative economy* pueden crear mal interpretación conceptual ya que la colaborativa no es una economía en la que se comparten los bienes por valores morales o por generosidad en sí, sino por obtener un beneficio económico. Así, que lo primero en lo que se ha de incidir cuando se hace referencia a la economía colaborativa es que no consiste en compartir bienes altruistamente sino a cambio de un beneficio económico. Esta aclaración es también defendida por autores (Belk, 2013) que diferencian entre el concepto de “compartir” y el concepto de “consumo colaborativo”. La diferencia entre éstos radica en que, tras cada intercambio siempre tiene que haber, o bien, una recompensa económica, o bien, un trueque de bienes materiales. De esta manera, no asocia este modelo al hecho de “regalar”, puesto que eso supondría que se estaría cediendo a otra persona el derecho de poseer el bien sin nada a cambio (Belk, 2013).

Una vez hecha esta previa aclaración conceptual, se va a pasar a dar formalmente su definición pero de una manera “normativa” que recoja todas sus posibles acepciones. Para ello se ha optado por la siguiente, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2014)¹ que la define como el “intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes”. Esta definición abarca dos conceptos importantes que diferencian este modelo de otros. Por un lado, el intercambio se hace entre particulares, en vez de entre trabajadores asalariados o de una empresa a pesar de que haya una transacción monetaria entre ellos. Por otro lado, dichos bienes están considerados “infrautilizados”, lo cual significa que en un primer lugar no han sido producidos con el fin último de ofrecerlos en el mercado.

Este organismo también hace referencia al cambio de mentalidad que se ha introducido a lo largo de los años dando más importancia a la utilidad de los bienes que a la propiedad. Este intercambio está evolucionando a lo largo de los años y penetrando en multitud de sectores en los que se saca el máximo rendimiento de los bienes materiales permitiendo a otras personas el disfrute de ellos a cambio de una contraprestación (CNMC, 2015).

¹ La CNMC es una Institución pública que preserva la actividad del mercado, fomenta el bienestar de los consumidores y regula la rivalidad entre las empresas (CNMC, 2014).

1.1. Cambio de mentalidad

Esta reciente actitud en lo referente a nuevas costumbres de consumo es lo que ha originado el mencionado cambio de mentalidad con el paso de los años, y no solo en la manera de actuar sino también en la ideología subyacente. Un ejemplo en el que se refleja es la asociación de la identidad con la propiedad de cada uno (Belk, 1988), que en vez de relacionarla a lo que se tiene, actualmente muchas personas lo hacen con aquello a lo que pueden disponer sin tener que comprarlo (Belk, 2013).

Las nuevas transformaciones tecnológicas han sido la llave hacia un modelo económico en el que no existe la propiedad, sino un mercado en el que se ofertan activos tanto tangibles como intangibles para usarlos de forma temporal, por los que se paga un precio inferior a su valor que si se poseyeran exclusivamente por el propietario original. Así, está habiendo una recirculación de bienes duraderos e intercambio de servicios, a través de la participación en plataformas digitales que actúan como tecnologías habilitantes de nuevos negocios colaborativos que están revolucionando el mundo (Schor, 2014).

Este intercambio ha ido ganando terreno en toda la población, pero el gran papel que tiene la tecnología ha sido un punto de atracción para los jóvenes de la generación Z² y, de los menos jóvenes, de la generación Y³, los cuales han ido creciendo de la mano de Internet. Estas generaciones tienen la necesidad de recurrir a esta herramienta para indagar sobre aquello que desconocen, para solucionar problemas o satisfacer sus necesidades. Por esta razón, muchos de ellos acuden a estas plataformas y, con ello, modificando su estilo de vida; gastando menos y consumiendo más (Sastre-Centeno e Inglada-Galiana, 2018).

Además, como declara la CNMC (2014) también se ha dado un vuelco a la economía en relación con la oferta y la demanda. Los consumidores se encuentran actualmente con un gran abanico de opciones entre las que elegir, entre las cuales muchas se adaptan a las necesidades de cada uno debido a la gran diversidad. Los usuarios son cada vez más exigentes y quieren cubrir sus necesidades exigiendo muchos requisitos a la vez que demandan precios bajos.

² Generación Z son los jóvenes que comprenden la edad de 15-20 años (*Global Nielsen, 2015*).

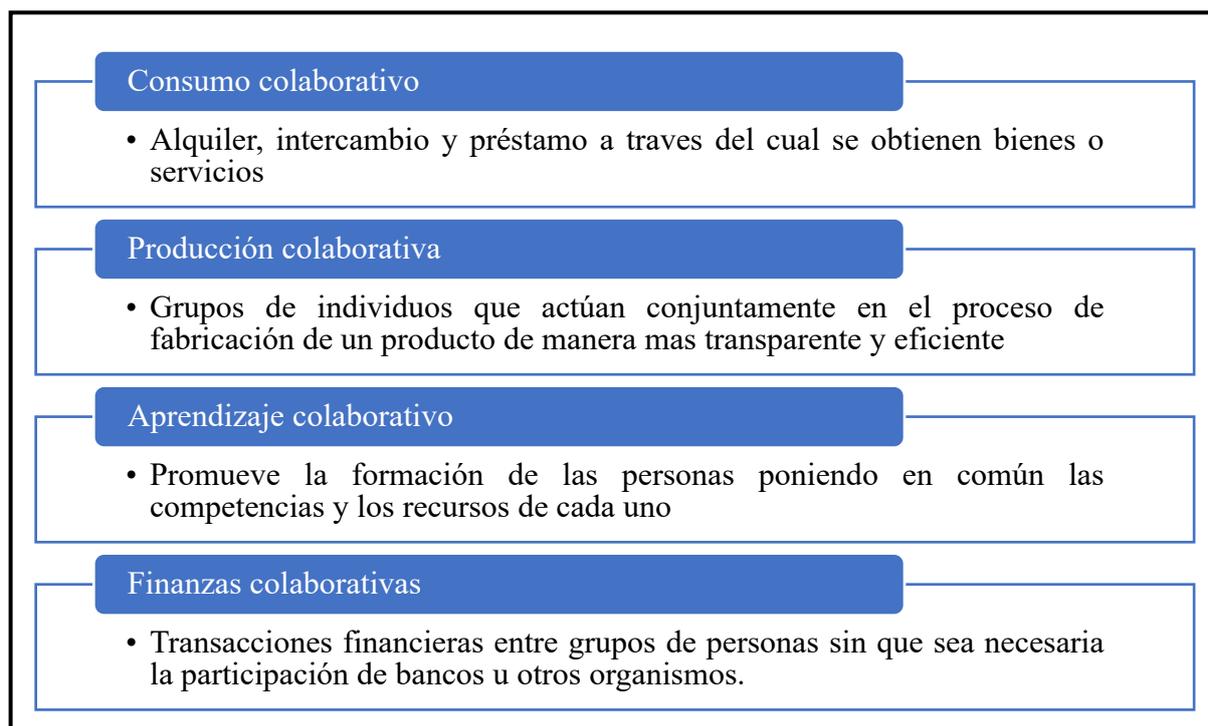
³ Generación Y, también conocidos como *Millennials*, son los jóvenes que comprenden la edad de 21-34 años (*Global Nielsen, 2015*).

Además, se presenta mayor transparencia a los clientes, los cuales, a la hora de optar por contratar una opción u otra con características similares, se deciden según la información proporcionada en la plataforma digital. Es decir, en cada publicación se aprecian fotos con muchos detalles, valoraciones y críticas de usuarios pasados. Esto es un factor que ha incrementado la competitividad dejando atrás a los oferentes más conservadores que no tienen acceso a las plataformas digitales. A pesar de que parezca que esto conlleva efectos negativos, es lo contrario, ya que es un impulso para poder ser más eficientes y abrir las puertas al cambio. Esto no significa que el uso de estas plataformas sea la mejor manera de comerciar ya que todas las alternativas son complementarias entre sí. Las distintas modalidades dan la oportunidad a que cada individuo pueda estar al alcance de bienes y servicios de diferentes maneras, por lo que son diferentes motores de la economía. Por ello, esto es muy beneficioso ya que la actividad económica aumentará, y por consiguiente el empleo y la inversión debido al aumento del bienestar general (CNMC, 2014).

1.2. Funciones de la Economía Colaborativa

Existen distintos objetivos perseguidos detrás de cada empresa que entra en relación de la economía colaborativa. De acuerdo con Botsman y Rogers (2010) existen cuatro tipos de funciones que se llevan a cabo en este modelo, que se exponen a continuación en la figura 1 sobre “Funciones de la economía colaborativa”.

Figura 1: Funciones de la economía colaborativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Botsman and Rogers (2010)

Estos cuatro tipos de funciones o pilares son (1) el consumo colaborativo por medio del alquiler, intercambio o préstamo, (2) la producción colaborativa por individuos que actúan conjuntamente, (3) el aprendizaje colaborativo mejorando en común las competencias de cada uno y finalmente, (3) las finanzas colaborativas o transacciones entre individuos sin mediar bancos u otros organismos. Si bien este tipo de funciones pueden presentar algunas características diferentes, tienen claramente en común que todas se fundamentan en vínculos de confianza entre individuos por medio de plataformas tecnológicas en Internet (Botsman and Rogers, 2010).

1.3. Origen y evolución

Aunque parezca muy novedoso este concepto de economía colaborativa, su antigüedad es similar a la teoría económica que surgió en su día, hace 10.000 años con la Revolución

neolítica, conocida como “trueque”⁴. Aunque durante esta época aún no existía el dinero y la manera de comerciar era ineficiente, el concepto era parecido ya que promovía el intercambio de productos entre las personas, para poder dar salida al exceso de unos bienes a cambio de obtener otros que eran escasos y así satisfacer las necesidades de cada individuo (Artieda Rojas, J. R. et al, 2017).

Con el paso de los años, el modelo económico ha ido evolucionando, pero la gran transformación ha sido a raíz de la reciente revolución tecnológica, la cual ha permitido una visión diferente del consumo y del gasto. Así, desde hace casi 20 años, el comercio electrónico (*E-commerce*⁵ en inglés) ha puesto en contacto vendedores y compradores a nivel internacional creando nuevos mercados accesibles, y a individuos o pequeñas economías, siendo este último un paso importante hacia el modelo de la economía colaborativa. Sin embargo, el paso definitivo que dejó huella y marcó su auge fue en 2008 con la crisis económica mundial. Este hecho histórico tuvo su estallido con el mercado hipotecario en Estados Unidos, pero afectó al mundo entero, obligando a que hubiese una transición en la economía para poder sobrevivir a la gran recesión. Por ello, surgió una metamorfosis hacia el concepto de la economía de carácter progresista, igualitario y que fomentaba el empleo con el fin de poder luchar contra el paro que se estaba generando (Pastor, 2011).

Es interesante como el concepto de la propiedad fue la causa del declive de la economía mundial, en contra de algunas teorías pasadas como la del presidente de Estados Unidos, George W. Bush cuyo lema era *Ownership Society*, es decir “Sociedad de Propiedad”, el cual se ha considerado una falacia con el paso del tiempo (Walsh, 2011). Ante esta necesidad de cambio, surgen las primeras plataformas tecnológicas⁶ entre las que estaban Uber y Airbnb que marcaron el comienzo. Uber, ofrecía un servicio similar al del taxi, pero con mayor eficiencia; aportando transporte con mayor rapidez, a un precio más reducido y proporcionando información detallada sobre el viaje que se fuese a realizar. Por su parte, Airbnb supuso una fuerte competencia para los hoteles ya que ofrecía a huéspedes diversos tipos de alojamientos que eran propiedad de otros particulares con precios bajos.

⁴ Trueque, también conocido como *barter* en inglés. Alude al modelo económico originado en el neolítico, en el que las personas intercambiaban productos sin haber dinero de por medio. Según Adam Smith, para ello era necesario que hubiese excedente de producción y división de trabajo (Smith, 1776).

⁵ *E-commerce* es un término del idioma inglés que hace referencia a la compraventa de bienes mediante la herramienta de internet (Parker and Wenyu, 2019).

⁶ Para más explicación sobre plataformas tecnológicas habilitadoras de nuevos negocios véase *infra* epígrafe 2.2 sobre “Plataformas tecnológicas”.

Figura 2: Representación gráfica de la economía colaborativa



Fuente: *What's mine is yours* (Rogers and Bostman, 2010)

Posteriormente, la economía colaborativa gana gran importancia en 2010 con el hito del lanzamiento del libro *What's Mine Is Yours: the rise of collaborative consumption*, de Roo Rogers y Rachel Bostman (2010), que se presenta gráficamente en la Figura 2 y en el que se expone que todo individuo es capaz de utilizar bienes o servicios sin poseerlos y sin necesidad de tener poderío económico. Esto es gracias a las transformaciones tecnológicas que permiten intercambios de bienes en nuevos mercados de forma respetuosa y segura entre personas. Éstas, dan acceso a las relaciones *peer-to-peer* o *P2P*⁷, es decir entre individuos, los cuales llevan a cabo negociaciones sin necesidad de tener como intermediario a empresas o proveedores. Los avances tecnológicos que ha habido en los últimos años han permitido que pueda haber un control sobre los perfiles de estos individuos con información detallada, lo cual permite que haya una gran confianza por parte del consumidor sobre la persona desconocida con la que está negociando. Esta herramienta tecnológica (también conocida como *enabling technology*⁸), ha sido la pieza fundamental de la evolución de este nuevo paradigma basado en la colaboración (Bostman and Rogers, 2010).

⁷ *Peer-to-peer* es un término del idioma inglés que en español significa red entre pares. Sistema mediante el cual dos personas pueden relacionarse entre ellas a través de un *software* descentralizado, sin necesidad de mediar una tercera parte.

⁸ *Enabling technology*, es un término del idioma inglés conocido en español como Tecnología Habilitadora Digital (THD). Es una herramienta asociada a la industria 4.0 y permite el desarrollo y la evolución digital de un modelo de negocio con el fin de que sea más productivo y eficiente. (Neches et al., 1991).

Además, en 2011, este modelo económico resonó en la sociedad puesto que fue incluido en un artículo cuyo título decía “Las diez ideas que cambiaran el mundo” en la revista *Time*. A pesar de que este modelo no estaba aún tan desarrollado, fue promotor de dejar de tener bienes en propiedad y empezar a compartir. También se exponían las ventajas medioambientales, sociales e incluso los efectos fisiológicos que conlleva confiar en una persona desconocida (Walsh, 2011)

Finalmente, se ha de apuntar que hay factores que han sido clave en la creación de la economía colaborativa y que están siendo clave en su crecimiento. La necesidad de explotar los recursos inutilizados ha sido una oportunidad de ganar dinero para muchos propietarios. Incluso, las empresas han visto el momento de hacer crecer su negocio mirando a largo plazo, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. También, en cierto modo la economía colaborativa está creando sociedades más inclusivas dando un voto de confianza a personas desconocidas y haciendo comunidades de personas que se enriquecen mutuamente mientras la economía prospera. Éstas también están contribuyendo de manera muy positiva con el medio ambiente, aprovechando al máximo los activos sin malgastar los recursos naturales. Por todo ello, esta forma de comerciar está revolucionando el mercado, ya que ha reducido precios permitiendo a los consumidores gastar menos dinero, a la vez que hacen uso de activos que antes no eran asequibles (Stokes et al., 2014).

Por todo lo mencionado anteriormente, podemos concluir que la economía colaborativa no es una total novedad puesto que existe desde la época del neolítico con el trueque pero con diferente flujo de evolución. Y no ha sido hasta el año 2000, con el cambio de mentalidad sobre la propiedad de los bienes junto con el florecimiento de nuevas tecnologías habilitadoras de estos negocios (*e-commerce*, Internet, *software*⁹, etc.) cuando ha destacado y se ha producido un gran avance. Pero cabría añadir otro reciente momento clave que ha cambiado las costumbres y que ha tenido tanto efectos positivos como negativos en la evolución de la economía colaborativa. Este hito histórico ha sido la aparición del COVID-19 que ha marcado un antes y un después en la historia de la economía colaborativa, como comentaremos en los siguientes epígrafes.

⁹ *Software* es una herramienta de programación utilizada para llevar a cabo las funciones de los dispositivos electrónicos.

1.3.1. Economía colaborativa antes del COVID

En este epígrafe se va a analizar la situación de la economía colaborativa tomando como punto de partida los efectos de la pandemia del COVID-19 ya que ha supuesto un cambio importante en su evolución. Así, comenzaremos con la presentación del caso del antes mencionado hecho, y concluiremos con la situación post-pandemia y el aprendizaje de ello obtenido.

La pandemia, que tuvo su comienzo en España en marzo 2020, fue un hecho que provocó llegar a mínimos históricos de actividad alcanzando un descenso de hasta el 11% en el PIB español (De Cos, 2021). Al igual que en muchos sectores de la economía, el COVID-19 tuvo muchos efectos negativos en algunos sectores de este modelo económico colaborativo, y en cambio en otros sectores se vieron beneficiados. Durante este periodo ha habido un impacto que ha generado diversas consecuencias surgiendo nuevos retos a los que este modelo económico ha tenido que adaptarse asentando sus bases y creciendo.

- a) En primer lugar, tenemos a la legislación como factor que ha supuesto una barrera a su desarrollo y desde antes de la aparición del COVID, puesto que, desde los comienzos del modelo colaborativo, no ha habido leyes para poder regular esta fuente de riqueza. Estas han sido difíciles de imponer debido a la vasta expansión geográfica que se cubre en comparación con el carácter local del resto de empresas en sectores tradicionales, y también debido a la complejidad en los modelos de negocio que abarcan. Además, se denunciaba la falta de impuestos a los que estaban sometidos y la manera de escabullirse de tasas que pagaban los trabajos más conservadores (Hou, 2018).
- b) En segundo lugar, la competencia. Estas plataformas satisfacen necesidades que ya están en su mayoría cubiertas por trabajos tradicionales con gran poder de mercado. Por eso, estas nuevas plataformas que les quitan su cuota de mercado (aunque sea obtenida a través del esfuerzo, la profesionalidad y un mejor servicio) han sido denunciadas en muchas ocasiones debido a la “competencia desleal” que provocan. Un ejemplo sería el ataque hacia Blablacar por la asociación FENEBUS¹⁰. En su defensa, la plataforma ha respondido debatiendo que su actividad, por un lado, no se define como una forma de transporte, sino de intermediario. Por otro lado, su objetivo principal no es ganar

¹⁰ FENEBUS hace referencia a la Federación Nacional Empresarial de Transporte en Autobús.

dinero, sino reducir el consumo (Cazorla, 2014). Debido a los argumentos tan racionales que se presentan en algunos casos, las empresas tradicionales se han sentido amenazadas y obligadas a salir de su entorno competitivo y reinventarse para poder hacer frente a estos nuevos modelos de negocio. Por el contrario, algunas de ellas han optado por apoyarles y lo han considerado como una oportunidad para expandir el negocio, como se refleja con la adquisición de Zipcar (*car-sharing*¹¹) por parte de Avis, número dos mundial en alquiler de coches. De esta manera, en vez de tomarlo como rival, ha encontrado la complementariedad entre ambos negocios (Tourinho, 2015).

- c) En tercer lugar, la sociedad en varias ocasiones se ha visto amenazada por la falta de seguridad que hay en dichos intercambios. Para evitar estas experiencias, se intenta controlar los perfiles de los usuarios, solicitando información personal y evaluando la experiencia de cada uno. Aun así, es un factor que limita el crecimiento de dichas plataformas ya que también pone en peligro las propiedades de cada uno, y el aumento de su regulación provoca a su vez un alza de precios (Jarne Muñoz, 2016).

Por otra parte, este modelo económico ha sido propulsor de nuevos puestos de trabajo generando mucha polémica sobre sus condiciones. Así, como factor que ha sido criticado por la sociedad ha sido la aparición de la *Gig Economy*¹² en la que se considera que no se han respetado los derechos humanos. En ella, los trabajadores; son temporales, tienen un horario laboral dependiente de los pedidos de los clientes y cobran un salario muy bajo. No solo no hay ningún compromiso entre la empresa y el trabajador, sino que en muchas ocasiones este recibe un trato deshumanizado por los clientes, quienes no permiten que cometa ningún fallo al identificarle como elemento de la tecnología en vez de como un ser humano. Por ello, se penaliza al trabajador de manera injusta, atribuyéndole comentarios y calificaciones negativas (De Estefano, 2016).

Algunas personas como el CEO de Amazon, Andy Jassy, considera que se trata a las “personas como servicio” lo cual es un símil bastante representativo en el que se demuestra que no se prioriza al ser humano, sino que se le considera como un elemento más de la actividad

¹¹ *Car-sharing*, es un término del idioma inglés que hace referencia al modo de transporte en la que los individuos ofrecen compartir su coche con personas desconocidas, a cambio de una cantidad de dinero (Bardhi et al., 2012).

¹² Para más explicación sobre *Gig Economy* véase *infra* epígrafe 2.3 sobre “Trabajadores de la plataforma”.

comercial. Además, esta modalidad de trabajo no asume el coste de la seguridad social ni de posibles accidentes a los que se expone el trabajador, y al no ser un trabajo estable excluye de ventajas como los planes de pensiones, por lo que abre paso a un futuro incierto (Woodcok, 2020).

Finalmente, se ha de apuntar por otra parte los efectos positivos. Vivimos en un mundo que en muchas ocasiones ha sido corrompido por el odio provocando guerras, peleas y separaciones. Pero, al contrario, este modelo promueve que se creen lazos de unión entre personas desconocidas, entre las que se aparta el concepto de pertenencia y se abre paso a comunidades de personas dispuestas a compartir sus bienes y apostar por tener confianza en el prójimo, dando lugar a un beneficio común entre ambas partes (Walsh, 2011).

1.3.2. Economía colaborativa post- COVID

En un principio, durante la pandemia hubo un descenso en la demanda en buena parte de los sectores de la economía colaborativa, principalmente por el estancamiento de la movilidad y por el miedo a la falta de medidas higiénicas que podrían dar lugar a contagios. Por ello, las plataformas y los proveedores han experimentado grandes pérdidas que han ocasionado despidos laborales. Esto ha sucedido con la empresa Airbnb, que comunicó el recorte del 25% de su plantilla que equivale a 1900 personas (Chesky, 2020). Ante el caos que se ocasionó y la falta de demanda, se han tomado medidas de seguridad para transmitir confianza a los viajeros y poder continuar con la actividad laboral. En el caso de plataformas de transporte como Didi,¹³ un obstáculo que había era la distancia social impuesta por el gobierno que impedía poder realizar el servicio, ante la cual se instalaron mecanismos de seguridad como pantallas de protección (Hossain, 2021). El cumplimiento de estas normas es obligatorio, y en el caso contrario se aplican sanciones.

En segundo lugar, debido al confinamiento y a la incapacidad de viajar, los clientes se vieron obligados a cancelar las reservas. Esto afectó sobretodo a aquellas personas que obtenían sus rentas exclusivamente de la plataforma y que por tanto eran anfitriones a tiempo completo, los

¹³ Didi, es una compañía líder de origen chino fundada en 2012, que ofrece servicios de transporte al modo de su competidora Uber a millones de usuarios principalmente en su país de origen.

cuales vieron paralizados sus ingresos. En el caso de Airbnb, en muchos casos se entregó un vale correspondiente al importe pagado para utilizarlo más adelante, o se hizo una devolución del dinero, lo cual molestó a los proveedores del servicio ya que consideraron irrazonable tener que asumir las pérdidas por cuenta propia. Sin embargo, la plataforma ha contribuido con ellos aportando 250 millones de dólares para aliviar dichas pérdidas (Hossain, 2021).

La pandemia ha supuesto un gran declive y ha provocado que no solo las empresas tradicionales, sino también las más innovadoras se hayan tenido que reinventar. A pesar de ello, ha supuesto a su vez una oportunidad para crecer, crear vínculos con los clientes y ofrecerles la mejor experiencia (Powell, 2020). Además, gracias a ella muchas personas han reaccionado y han empezado a formar parte de la economía colaborativa. Como ya se ha mencionado¹⁴ resulta una manera muy eficiente para generar ingresos puesto que se da uso a bienes infrautilizados y no es necesario asumir ningún tipo de inversión en la producción o en los intermediarios para acceder a ella (CNMC, 2014). Esto no es solo una ventaja económica para el individuo, sino también una ventaja medioambiental para el planeta, ya que reduce la huella ecológica mediante la introducción de la economía circular en la que se genera valor a productos existentes, reduciendo así la necesidad de producir otros nuevos (Sastre-Centeno e Inglada-Galiana, 2018). La subida del precio de la gasolina o de las materias primas, la acumulación de coches en las ciudades y el cambio climático son factores que demuestran la importancia de tomar acción y empezar a cambiar los hábitos de consumo para mejorar la calidad de vida de las personas (Belk, 2013).

Por otro lado, la mayoría de las personas consideran que la trayectoria que han seguido las empresas de este modelo económico durante la pandemia se basa en una primera etapa de crisis y en una segunda etapa en la que se identifica una oportunidad para crecer. Sin embargo, no todas las empresas han experimentado los mismos efectos. Incluso, se han experimentado trayectorias opuestas en las que se comienza alcanzando el éxito y en cambio se termina fracasando. Un ejemplo próximo al caso de la economía colaborativa es la plataforma de distribución *online* de películas y series; Netflix. Ésta, llegó a alcanzar durante los primeros tres meses de 2020 cifras históricas, llegando a doblar las ganancias obtenidas durante el primer trimestre del año anterior. Esto fue ocasionado por la reclusión de las personas en sus hogares, en los que el uso la tecnología era uno de los mayores entretenimientos (*The Economist*, 2020).

¹⁴ Véase *supra* epígrafe 1.1. sobre “Concepto de Economía Colaborativa”

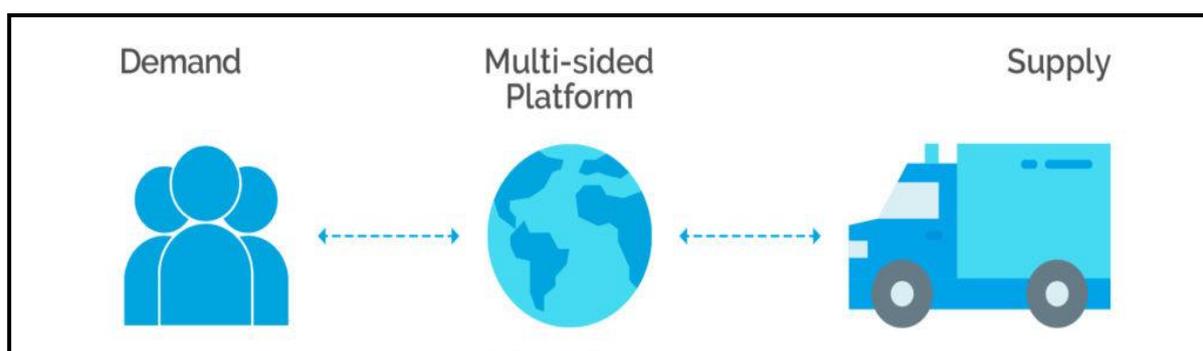
A pesar de este crecimiento histórico, los avances sanitarios y la rivalidad que ha ido generando el crecimiento de otras plataformas denominadas de *streaming*¹⁵ ha provocado la bajada de un 20% en bolsa de Netflix (*New York Times*, 2022).

Este cambio de consumo no ha calado solamente en la economía colaborativa, sino que está siendo un requisito competitivo importante en las empresas más grandes y exitosas. Éstas, han reorganizado la gestión de su actividad económica contribuyendo al ámbito social, medioambiental y económico con el fin de generar valor añadido a todos los grupos de interés. Esta creación de valor ha tomado el nombre de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y a pesar de que sea una acción voluntaria, crea un valor diferencial (OIT, 2006).

2. Elementos

Los tres elementos básicos de una economía colaborativa se recogen en la figura 3, que son los Consumidores (en inglés *demand*), la Plataforma o eje tecnológico que controla todo el modelo de negocio, y los Proveedores del Servicio o Trabajadores de la Plataforma (en inglés *supply*) que se presenta a continuación.

Figura 3: Características de las plataformas



Fuente: Pereira, D. *The Business Model Analyst* (2022)

¹⁵ *Streaming* en español significa literalmente “transmisión” pero que en un contexto tecnológico se refiere al sistema mediante el cual se recibe contenido en aparatos tecnológicos a través de una red de Internet.

2.1. Consumidores

Las plataformas tienen un objetivo fundamental; satisfacer las necesidades de los consumidores y transmitirles confianza. El consumidor se considera la prioridad, puesto que será el último elemento en tomar la decisión de hacer uso o no de las plataformas de la economía colaborativa. En el caso de no satisfacer sus necesidades, los consumidores tienen el poder de elección de acudir a otras plataformas o empresas tradicionales, sin tener que dar explicación alguna o asumir algún coste por compromiso.

Por tanto, es primordial conocer a estos consumidores que han empezado a tomar parte crecientemente en la economía colaborativa, debido a las ventajas que se han visto frente a los modelos económicos más tradicionales. Entre estas ventajas a considerar están:

En primer lugar; el medio ambiente, ya que las personas son cada vez más conscientes de la importancia de cuidar su entorno por medio de prácticas como el reciclaje o la reducción del consumo innecesario. Por ello, el desarrollo sostenible que se lleva a cabo, reduciendo la producción de nuevos productos mientras que se hace uso de bienes infrautilizados, es un punto de atracción para muchas personas. Este factor, va ligado al ahorro en costes cuya fuente es este consumo responsable. Debido a la falta de producción, es posible hacer uso de bienes y servicios con unos precios muy reducidos, que están al alcance de muchas personas.

En segundo lugar; el bien común, dado que los usuarios huyen del aislamiento y valoran formar parte de comunidades de personas que luchan por un bienestar compartido, y con los que forjan relaciones de confianza.

En tercer lugar; la adecuación a sus necesidades particulares, ya que los usuarios consideran que las empresas más tradicionales aportan una menor flexibilidad y diversidad. Sin embargo, la economía colaborativa permite que las personas puedan encontrar aquello que se busca de forma inmediata, ajustándose a las fechas, horas y precio que tiene previsto debido a la vasta cantidad de oferta que hay. (Irigaray, 2020).

A pesar de ello, como hemos comentado anteriormente, no todo es positivo, ya que los participantes consideran que se exponen en peligro al tener que mostrar una parte de su privacidad. Por consiguiente, en muchas ocasiones los usuarios se sienten desprotegidos debido

a la desunión que tienen las plataformas con la regulación. A pesar de ello, para llevar un control, se puede hacer uso de algunas herramientas de las que dispone la plataforma sobre los perfiles que forman parte de ella. Es recomendable escribir un *feedback*¹⁶ comentando la experiencia de la plataforma, para así también poder contribuir con la seguridad de los otros miembros. De esta manera, será posible acertar a la hora de elegir tanto al consumidor como proveedor del servicio (Muñoz, 2016).

Además, a pesar de las ventajas que pueden suponer para el usuario, sienten que el modelo ofrece oportunidades para algunos, a la vez que perjudica en otros factores a participantes como los trabajadores. Al igual que hay un afán por querer sentirse involucrada en una comunidad, también hay una preocupación por las personas que pertenecen a ella, considerando injusto situaciones precarias que se dan en el ámbito de trabajo.

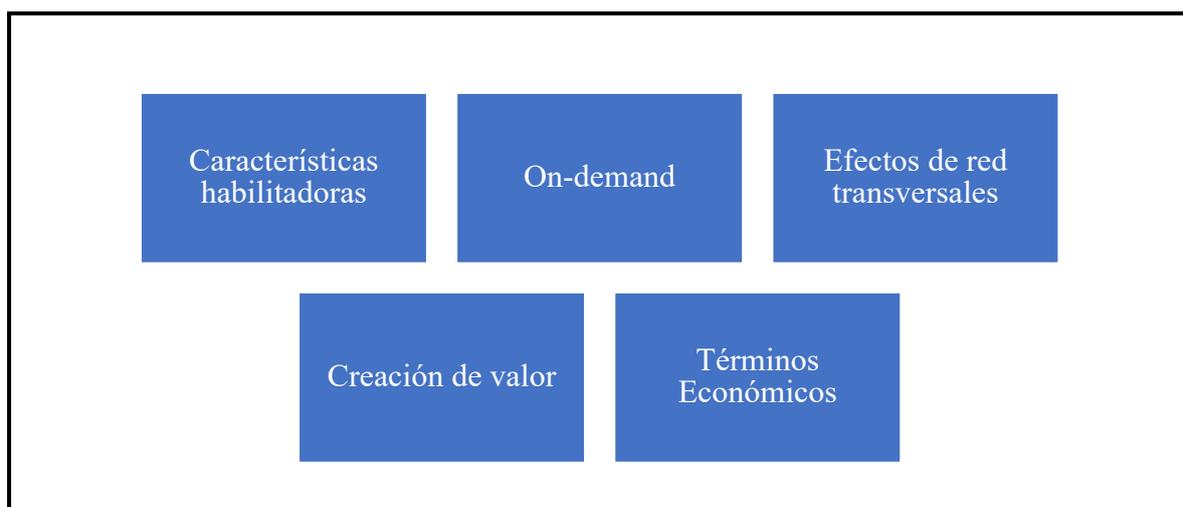
Por último, este modelo económico ha dado lugar a un cambio cultural en el que está implicado multitud de personas, y que está resultando ser arrollador e imparable. Los consumidores son conscientes que promueve el consumo de una manera responsable y hace que haya un crecimiento en multitud de sectores que forman parte de la economía del país. Por otro lado, a pesar de la competencia que genera, es un punto de partida hacia la innovación y una oportunidad para descubrir más a fondo las necesidades de los clientes. Así, estos podrán brindar de nuevas experiencias y de una mayor oferta de productos y servicios (Puyol, 2015).

2.2. Plataformas tecnológicas

El modelo colaborativo ha ido creciendo y ganando más protagonismo a lo largo de los años, según han ido surgiendo diferentes necesidades de las personas. Pero la revolución económica que ha llevado a cabo ha sido posible gracias a las plataformas que sirven como intermediario. Estas se han ido desarrollando a lo largo de la evolución tecnológica, y han sabido adaptarse a multitud de sectores que ahora forman parte de ella. A continuación, se presenta en la figura 4 las características principales de dichas plataformas, las cuales se explican más en detalle a continuación.

¹⁶ *Feedback*, es un término del idioma inglés que hace referencia a la retroalimentación sobre un trabajo o una acción que ha tenido lugar.

Figura 4: Características de las plataformas



Fuente: Elaboración propia

a) Características habilitadoras

Estas plataformas multilaterales se caracterizan por dar acceso a una interacción directa entre dos o más grupos de participantes, actuando como mercado multilateral en el que se eliminan los costes de gestión que cobraría un mediador. En ella, cada grupo es libre de tomar su decisión y ninguno ejerce un “sobre-poder” sobre el otro. Sin embargo, se debe tener en cuenta que ambas partes se necesitan para que la negociación pueda tener lugar, por lo que se deben beneficiar mutuamente. Por ello, la plataforma no impone factores limitantes sobre las características como por ejemplo, la calidad, el precio, o las dimensiones que debe tener aquello que se quiere ofertar. Esto lo diferencia de empresas tradicionales que imponen unos requisitos para negociar con ellas y quitan la libertad de los propietarios para que gestionen sus recursos a su criterio (Hagiu & Wright, 2015).

b) On-demand

Una de las funciones que las hacen tan características a estas plataformas es la contratación en el momento, también llamada *on-demand*. A través de ella, se ofrece a todos los usuarios los mismos bienes y servicios sin haber ningún filtro que diferencie qué perfiles pueden tener acceso a ellos. Esto promueve la igualdad social sin excluir a las personas de distinta raza, religión o nivel socioeconómico. Por ello, a veces no hay disponibilidad de algún bien en concreto en el que el usuario ha tenido una experiencia agradable y quiere repetir, pero, sin embargo, hay más alternativas entre las que elegir. De hecho, con el fin de poder cubrir en la

mayor medida posible las necesidades del usuario, éste casi siempre tiene la opción de aplicar requisitos indispensables que debe tener el bien o servicio a contratar. La plataforma relaciona los filtros con las opciones disponibles, asociando la oferta disponible con la demanda y poniéndoles en contacto, dando lugar a una creación de valor por parte de cada empresa. Esto es posible debido al gran número de usuarios que forman parte en las plataformas y que crean movimiento de ofertas entre las que hay mucha diversidad. Por ello, es muy beneficioso para éstas que haya el mayor número posible de participantes, ya que será una manera de hacer crecer el modelo de negocio y de poder ofrecer mejores experiencias (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018).

c) Efectos de red transversales

Un reto que hay en ellas son los llamados efectos de red transversales, también conocidos en inglés como *cross-side network effects*¹⁷, que requiere que para que el modelo de negocio sea exitoso, el número de usuarios solicitando el servicio debe ir aumentando en la misma medida que lo hacen los oferentes del servicio. Por el contrario, los oferentes deben cumplir con los estándares de calidad esperados para poder ofrecer la mejor experiencia posible, y así retener a los usuarios. Además, las empresas deben facilitar el uso de las plataformas haciendo inversiones en herramientas como, por ejemplo, ofrecer el servicio de pago *PayPal*¹⁸ con el fin de que las transacciones sean seguras y supongan un coste menor. Debido a la existencia de las economías de escala, a mayor compromiso y crecimiento por parte de los clientes, mayor rentabilidad tendrán estas inversiones haciendo que los costes sean menores (Hagiu, 2014).

d) Creación de valor

Como se ha mencionado anteriormente, la creación de valor tiene lugar poniendo en contacto a diferentes segmentos de mercado. Pero resulta interesante que las plataformas ni participan en el proceso de producción, ni los productos o servicios son de su propiedad. Por ello, la empresa necesita que haya numerosos oferentes y demandantes, ya que no sería capaz de ofrecer los productos por cuenta propia. A su vez, su labor es indispensable ya que hace posible que ambas partes se junten. En el ejemplo de Uber; los conductores se benefician de poder

¹⁷ *Cross-side network effects* es un concepto del idioma inglés que alude a la dependencia, es decir cuando las acciones de una parte tienen consecuencias sobre la otra parte.

¹⁸ *Paypal* es una compañía fundada en América en 1998 que realiza pagos electrónicos entre individuos con seguridad (Sony, 2022).

acceder a sus clientes gracias al *know-how*¹⁹ de la compañía, los viajeros pueden tener un transporte seguro de manera inmediata con una simple gestión por el teléfono, y la plataforma no tiene que asumir el coste de la adquisición de coches. En definitiva, si el modelo de negocio funciona de manera eficiente, todas las partes salen beneficiadas. (Pereira, 2022)

e) *Términos económicos*

En términos económicos, este modelo de negocio obtiene sus ingresos aplicando comisiones a las transacciones que se hacen. Estas tarifas no se suelen aplicar a ambas partes, ya que para una de ellas el coste del intermediario es gratuito y no se le informa de las comisiones que han supuesto la negociación. De esta manera, en el mercado bilateral habrá que determinar que elemento será el que asuma estas comisiones con el fin de aportar beneficios al negocio. Para ello, habrá que tener en cuenta por un lado cual de las dos sale más beneficiado de la operación que se esta llevando a cabo y por tanto debe asumir el coste adicional. Por otro lado, se debe cobrar un precio más alto a la parte cuya demanda sea inelástica, y por consiguiente sus decisiones no se vean tan influidas por el precio debido a la falta de alternativas que sirven como sustituto (Hagiu, 2014)

2.3.Trabajadores de la plataforma

Este modelo de economía ha crecido tan rápidamente gracias a la escasez de barreras de entrada que tiene por lo que hay mucha diversidad, y el rol de los trabajadores proveedores del servicio se puede concebir desde dos perspectivas diferentes.

Por un lado, es una oportunidad de generar trabajo para aquellas personas desamparadas, como por ejemplo inmigrantes, que no han podido tener acceso a la formación que exige el mercado laboral de trabajos convencionales. La economía colaborativa, les ofrece un trabajo que está mejor remunerado y con mayor protección que en los trabajos alternativos en los que estarían.

Por otro lado, es una manera de ganar dinero con rapidez, a pesar de ello, si es la única fuente de financiación que se tiene, es muy demandante ya que exige estar pendiente constantemente

¹⁹ *Know-how* es un término del idioma inglés, que hace referencia a los conocimientos de una empresa y a su reputación (Stanley, 2011).

de las solicitudes de los usuarios. En muchos casos, éstos son los causantes de exponer al trabajador a situaciones difíciles, sin compensarles económicamente el esfuerzo realizado. Al contrario de ello, las personas que son independientes de esta fuente de financiación son conocidos como asalariados complementarios²⁰, y en cambio tienen la libertad de elegir las tareas que les compensa realizar. Esto supone que se brinden de mayores ventajas en términos económicos y sociales, y que cuenten con un mejor respaldo económico (Schor, 2018).

Además, ofrece flexibilidad al trabajador que en muchas ocasiones quiere organizarse en función a sus prioridades, sin tener el factor limitante de un horario fijo. Esto les permite tener varios empleos y poder cumplir con las obligaciones según la conveniencia (Woodcock, 2020).

Por otro lado, estos trabajos han sido en muchas ocasiones criticados, como en el artículo que publicó la conocida revista de investigación *The Economist* en 2014 con el título “*Workers on tap*”²¹. En él, se hacía un símil de la facilidad de contratar y despedir a trabajadores, como la simple acción de abrir y cerrar un grifo de agua. En este caso, la flexibilidad se ve como un factor negativo puesto que es la causa de la incertidumbre para muchas personas (*The Economist*, 2014). Este exceso de control sobre el empleado provocó hace más de una década en Estados Unidos la creación del concepto *gig economy* ya comentado²². En este modo de trabajo, los trabajadores son autónomos y hacen trabajos puntuales a cambio de una recompensa económica, sin tener ningún compromiso con la empresa (Stewart and Stanford, 2017).

A pesar de que en teoría estos trabajadores pueden elegir cuando trabajar, en la práctica tienen efectos colaterales ya que sus decisiones tienen consecuencias posteriormente en los algoritmos de las plataformas. Es decir, cuanto mayor sea el registro de haber dado servicio, mayores ventajas se obtienen (como por ejemplo, salarios más altos y mejores condiciones laborales). Además, se evalúa la efectividad del trabajo realizado, basándose en los datos que proporciona el geo-localizador que tienen integrado. En el caso de no querer aceptar un servicio, se imponen sanciones. Todo ello, obstaculiza la libertad del individuo y promueve tratar a las personas como simples marionetas que no pueden actuar bajo su criterio.

²⁰ Asalariados complementarios es conocido en el idioma inglés como *supplemental earners*. Son aquellas personas que no trabajan a jornada completa en las plataformas, sino que estas suponen una fuente de financiación complementaria.

²¹ La frase “*Workers on tap*” del idioma inglés, en español significa “Trabajadores del grifo”.

²² Véase *supra* epígrafe 2.2.1 sobre la economía colaborativa antes del Covid.

Esto ocurre ya que el poder de decisión lo tiene la plataforma, puesto que a pesar de que los recursos utilizados para realizar las tareas asignadas no le pertenecen, ésta sostiene y ejecuta a todos los participantes que hay en ella haciendo inversiones y asumiendo el riesgo total. Se supone que éstos trabajan por cuenta propia, pero si analizamos el estado ante el que se encuentran, el único factor que atribuye a esta connotación es el poder elegir el horario en el que se quiere trabajar, puesto que su juicio es irrelevante en cualquier otro elemento de la empresa (Ginés i Fabrellas, 2020).

Además, se considera que es injusto la situación tan inestable de seguridad que tienen. Las plataformas se escabullen de asumir los costes de protección justificándose con que los trabajadores son autónomos, lo cual, como se ha rebatido anteriormente, es un concepto engañoso. No solo se eluden de muchas leyes, de la seguridad social y de obligaciones del trabajo en sí, sino también con vistas a futuro, puesto que no dan acceso a sus empleados a recibir una renta tras la jubilación (Woodcock, 2020).

En resumen, ha habido una evolución desde la aparición de la *sharing economy*, en la que, en un primer lugar, el objetivo era trabajar conjuntamente para poder hacer uso de recursos ya existentes mientras que se generaba un ciclo económico. Actualmente, con la creación de los *gig workers*, muchas plataformas están haciendo que cambie el concepto de este modelo económico. Así, en vez de fomentar las relaciones humanas entre personas desconocidas, ha creado una forma de trabajo más mundana que en ocasiones se considera que va en contra de los derechos humanos. Un ejemplo de esta transición es Lyft²³. En los comienzos de su aparición, había un ambiente familiar en el que dos personas extrañas se preocupaban el uno por el otro, creando vínculos de amistad. En cambio, ahora la relación entre el conductor y el viajero es más indiferente, siendo parecida a la del taxi. (Woodcock, 2020)

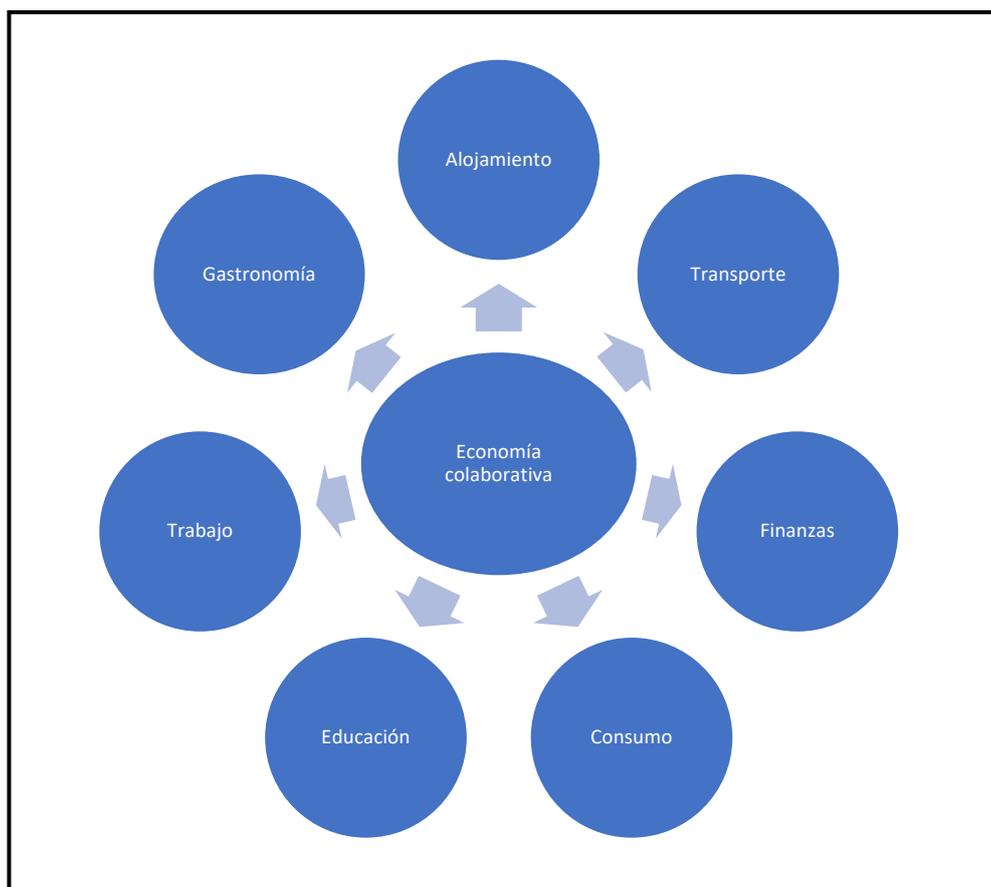
²³ Lyft es una compañía de origen americano fundada en 2012, que ofrece servicios de transporte a millones de usuarios.

3. Principales sectores y empresas

La economía colaborativa ha calado en casi todos los sectores, a pesar de que ha afectado en diferente medida en cada uno de ellos. Esto ha sido posible ya que se ha creado un marco conceptual genérico de su funcionamiento capaz de extrapolarse a distintos sectores, con un carácter disruptivo que ha cambiado el concepto del uso y de las pertenencias, a la vez que se ha fomentado el crecimiento y la rentabilidad (Irigaray, 2020).

A continuación, en la siguiente figura 5 se presentarán algunos de los sectores más relevantes que forman parte del crecimiento de la economía colaborativa y se comentarán más en detalle aportando ejemplos de empresas exitosas en los mismos. Finalmente, se explicará la elección de Uber como mejor práctica a analizar con detalle en la Parte II de este Trabajo de Fin de Grado.

Figura 5: Sectores de la economía colaborativa



Fuente: Elaboración propia

1. **Alojamiento:** Este sector ha sido uno de los más desarrollados por medio del alquiler de casas, o incluso para atender a individuos solos, ofreciéndoles alquiler de habitaciones a cambio de una compensación económica. El ejemplo más representativo es Airbnb, que actualmente tiene un valor de 113 billones de dólares. Además, han habido cambios en los hábitos de viajar, con la aparición de servicios como *couchsurfing*, en el que las personas abren sus casas sin ánimo de lucro con el fin de facilitar a los viajeros una estancia económica y además promover el turismo (Muñoz, 2016).

2. **Transporte:** Hay diferentes actividades que se pueden encontrar en este sector en la actualidad y son las siguientes de acuerdo con Rodríguez Marin (2020):
 - a) El servicio más frecuente es el uso de coches con conductores privados que transportan de manera temporal a viajeros de un lugar a otro. Algunas plataformas con gran prestigio son Uber y Cabify.
 - b) El *ridepooling*²⁴, utilizado sobretodo en Estados Unidos, permite a las personas llevar a cabo viajes en los que conduce un particular o un conductor, permitiendo que otros pasajeros cuyo destino es similar se suban al coche y se bajen en el lugar que les convenga. Un ejemplo es UberPool.
 - c) El *carpooling*²⁵ es la acción de ofrecer tu coche para llevar a alguien al mismo destino al que vas dirigido, con el fin de compartir los gastos, excluyendo el objetivo de obtener un beneficio económico. Un ejemplo sería Blablacar.
 - d) El *carsharing*²⁶ permite a los usuarios la utilización de un coche perteneciente a una empresa para llevar a cabo trayectos cortos sin tener que compartir el vehículo. Los costes del trayecto dependerán del tiempo y de la distancia del trayecto. Un ejemplo es Car2Go o Wibble.
 - e) Actividades relacionadas con el aparcamiento de coches. En ellas, se ofrecen plazas de garaje que están infrautilizado durante el tiempo que se desee, como forma de generar un ingreso. Un ejemplo de ello sería Parquo. Además, el espíritu de colaboración ha desarrollado *crowdparking*²⁷, a través del cual se informa a los

²⁴ *Ridepooling*, traducido al español significa trayecto compartido.

²⁵ *Carpooling*, traducido al español significa vehículo compartido.

²⁶ *Carsharing*, traducido al español significa uso temporal de vehículos.

²⁷ *Crowdparking* traducido al español significa estacionamiento compartido.

conductores los estacionamientos disponibles en un lugar, como ofrece la aplicación Wazypar.

3. **Finanzas:** La practica más conocida se llama *crowdfunding*²⁸ y tiene varias modalidades según la finalidad. Es una forma de financiación participativa en la que un conjunto de personas aportan capital, eliminando la presencia de intermediarios con el fin de financiar un proyecto a cambio de algunas recompensas. Algunos ejemplos son Stockcrowd o Kickstarter. (González, 2017)
4. **Consumo:** Consiste en la adquisición de productos de segunda mano, desde aplicaciones de ropa (como por ejemplo Wallapop), entradas a cuyos espectáculos no se puede acudir (como por ejemplo Stuthub), alquiler de sitios que no están siendo utilizados (como por ejemplo PopPlaces) e incluso es posible alquilar artículos (como por ejemplo Relendo) (Rodriguez Marin, 2020).
5. **Educación:** La economía colaborativa ha permitido dar acceso a todo el mundo a algo tan importante como la formación. Se ha creado el concepto MOOC²⁹ (*Massive Open Online Courses*) con la aparición de plataformas que imparten cursos como pueden ser de programación (Treehouse), de idiomas (Duolingo) y multitud de sectores (Tutellus). Al terminar la formación en dichas plataformas, es posible obtener diplomas que lo verifican mediante Openbadges (Cañigüeral, A., Madariaga, J., Popeo, C., 2017).
6. **Trabajo:** Ha habido una transformación en muchos ámbitos laborales. Actualmente, es posible poder trabajar bajo demanda durante poco tiempo, y sin llevar a cabo un contrato fijo. Como se ha comentado anteriormente, estas personas se hacen llamar *gig workers*. Puede haber trabajos de reparto (Deliveroo), trabajos de ayuda doméstica (Taskrabit), trabajos que solicitan *freelancers*³⁰(Workana)... etc. Además, se ha creado la existencia del *coworking*, que son oficinas compartidas (Cañigüeral, A., Madariaga, J., Popeo, C., 2017)

²⁸ *Crowdfunding* traducido al español significa micromecenazgo o recaudación de fondos.

²⁹ El sistema MOOC da acceso a cursos en internet ilimitados, con precios bajos, que están abiertos a todo el mundo.

³⁰ *Freelancer* traducido al español significa autónomo. Estas personas son contratadas como autónomos y trabajan de modo remoto, de manera puntual según la necesidad de la empresa (Akhmetshin et al., 2019).

7. **Gastronomía:** Cada vez son más las plataformas de comida a domicilio que facilitan poder alimentarse (UberEats o JustEat), incluso llegando a crear cocinas fantasmas, también conocidas como *dark kitchens* que son modelos de negocio especializados únicamente en *delivery*³¹. Además, las personas dan mucha importancia a la alimentación saludable pero el tiempo y la economía es un obstáculo. Sin embargo, actualmente es posible comprar comida ya hecha a desconocidos, o incluso tener experiencias gastronómicas en sus casas (EatWith). También se puede comprar a un precio muy reducido comida sobrante de los restaurantes y así además contribuir con el desperdicio alimentario (TooGoodToGo) (Rodríguez Marin,2020).

CONCLUSIÓN:

Finalmente, y para concluir con esta Parte I, se va a elegir a la empresa Uber como mejor ejemplo de mejor práctica en economía colaborativa. Las razones que apoyan esta elección son el ser una de las empresas primeras en desarrollarse de la nueva economía colaborativa (basada en plataformas tecnológicas), así como estar entre las mayores, sino la mayor, en cuanto a facturación, el ser una empresa con carácter global operando prácticamente en todos los países, que, además, ha sufrido los ataques y críticas propias a un líder del sector y que se ha visto afectada grandemente (y no sólo negativamente) por la reciente pandemia.

Por todas estas razones, se elige a Uber que se pasa a analizar a continuación.

³¹ El término *delivery* en el idioma inglés, se refiere a la comida a domicilio.

PARTE II:

ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS: EL CASO DE UBER

Una vez presentada la Parte I del Estado de la Cuestión con la revisión de la literatura al respecto, e identificada la compañía Uber como ejemplo de economía colaborativa, se va a pasar en esta Parte II al análisis de su modelo de negocio como mejor práctica del sector.

Para ello, se va a identificar primeramente la metodología de análisis donde los modelos Canvas y Gambardella serán estudiados de cara a identificar el más adecuado para posteriormente aplicarlo al caso de Uber y obtener como resultado sabios consejos para su empleo en otras empresas y sectores de la economía colaborativa.

4. Elección de la metodología de análisis de mejores prácticas: Los Modelos Canvas y Gambardella

Finalmente, tras haber expuesto la literatura sobre economía colaborativa me centraré en la empresa Uber, analizando las mejores prácticas para obtener conclusiones que se puedan aplicar a otros sectores. Para dicho análisis he investigado sobre los modelos más conocidos de análisis, entre los que se encuentran el modelo Canvas y el modelo Gambardella.

En primer lugar, destaca el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). En la siguiente tabla 1 se presenta este modelo donde se puede observar el patrón que se lleva a cabo para analizar la información de la mejor manera esquematizada.

Tabla 1: Modelo Canvas

<p>Socios clave</p> <p>¿quienes son nuestros socios clave? ¿quienes son nuestros suministradores clave? ¿quién nos aporta el valor a cambio de nuestros canales? ¿quién nos ayuda a conseguir los socios?</p> <p>Modelos de negocio para socios: Comercio electrónico Comercio de Internet Comercio de Internet y comercio electrónico</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿cuáles son los canales de distribución? ¿cuáles son los canales de distribución? ¿cuáles son los canales de distribución? ¿cuáles son los canales de distribución?</p> <p>Categorías: Logística Servicio al cliente Producción de bienes Producción de servicios</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿qué de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué aspectos de nuestro producto y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfechando?</p> <p>Categorías de propuestas de valor: Nuevas prestaciones Relaciones personalizadas Accesibilidad Reducción de costes Reducción de riesgos Reducción de complejidad Reducción de tiempo Reducción de complejidad Reducción de complejidad</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>¿qué tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes? ¿cómo queremos establecerla? ¿cómo queremos establecerla? ¿cómo queremos establecerla? ¿cómo queremos establecerla?</p> <p>Tipos de relaciones: Relaciones personalizadas Relaciones personalizadas Relaciones personalizadas Relaciones personalizadas</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <p>¿para cuáles segmentos queremos crear valor? ¿quienes son nuestros clientes más importantes? ¿quienes son nuestros clientes más importantes? ¿quienes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>¿cuáles son los costes más importantes relacionados a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más costosos? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>Costos de estructura: Costos de estructura Costos de estructura Costos de estructura Costos de estructura</p>	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿para qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿cómo se pagan los clientes? ¿cómo se pagan los clientes? ¿cómo se pagan los clientes?</p> <p>Tipos de fuentes de ingresos: Fuentes de ingresos Fuentes de ingresos Fuentes de ingresos Fuentes de ingresos</p>			

Fuente: C Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons³².

³² Para una visión más detallada véase *infra* Anexo I: Modelo Canvas de Osterwalder

Esta tabla 1, representa el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder en 2010, en la que se exponen nueve elementos que son esenciales para la creación de valor del negocio. Estos son; la proposición de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave, relaciones con clientes, segmentos de cliente, canales, estructura de costes y fuentes de ingresos. Todos ellos hacen referencia al negocio y tienen que estar correctamente identificados para poder combinarse y generar los mejores resultados. Es una forma muy útil de presentar fácilmente el modelo de negocio que se quiere llevar a cabo o que se ha hecho ya, demostrando de manera representativa aquello que genera valor. Por ello, es un análisis que genera mucho impacto y que ofrece una perspectiva global implicando a las partes más significativas de la empresa (Joyce & Paquin, 2016)

En segundo lugar, destaca el modelo Gambardella (2006). En la siguiente imagen, se puede observar el patrón que se lleva a cabo para cada parte del modelo de negocio.

Tabla 2: Modelo Gambardella

Dimensión	Elementos	Descripción
Producto /Servicio	Producto /Servicio	
Modelo de negocio	Proposición de valor	
	Cadena de valor y redes externas	
	Definición del mercado	
Proceso / Tecnologías habilitadoras	Proceso	
	Tecnologías habilitadoras	

Fuente: Gambardella, P. (2006). *Innovation Frameworks: Survey and Synthesis of Current Innovation Approaches*³³.

Como se puede ver en la tabla 2 este modelo es muy completo, ya que aporta la innovación de tres factores imprescindibles para el éxito de un modelo de negocio (Fernández del Hoyo, 2009) que son:

³³ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo II: Modelo de Gambardella

1. En primer lugar, innovación de producto, en el que se exponen las características de los productos o servicios que la empresa lleva a cabo.
2. En segundo lugar, innovación de modelo de negocio. En este apartado se identificarán los factores que hacen diferenciarse a la empresa y la manera con la que se lleva a cabo la creación de valor de la empresa. Además, habrá que determinar el público objetivo ante el que está dirigido el producto para poder ser eficientes a la hora de innovar un producto que sea inexistente en el mercado y que se adapte a las necesidades del consumidor. Se completa este apartado con una descripción del modelo de ingresos que va a permitir la supervivencia económica a la empresa.
3. En tercer lugar, se lleva a cabo la innovación de proceso y de las tecnologías habilitadoras. Estas, son imprescindibles puesto que habilitan un proceso que da lugar a un modelo de negocio. Además, potencia de manera significativa la combinación entre la innovación y el marketing para llegar a muchos mercados, haciéndola única.

En dicho modelo se considera que a la hora de lanzar un producto hay que tener en cuenta múltiples factores para hacer posible que el producto cubra las necesidades de las personas, aporte ventajas diferenciales frente a la competencia y sepa adaptarse al cambio de hábitos de consumo. Este modelo tiene las piezas fundamentales para poder distinguir entre el concepto de “inventar” y el concepto de “innovar”. A pesar de que puedan resultar dos términos muy parecidos, en realidad a la hora de inventar solo se está produciendo un nuevo producto mientras que innovar un producto supone una creación de valor. Esto es clave no solo para el éxito del modelo de negocio de una empresa sino también para el mercado, ya que potencia el crecimiento y la rivalidad entre las empresas. Aunque se puede considerar como una competencia destructora, en el fondo fomenta la evolución de las empresas para evitar que la empresa innovadora absorba toda la cuota de mercado (Gambardella y McGahan, 2010).

Concluyo que la mejor opción es seguir el esquema del modelo Gambardella ya que va más allá del modelo de negocio puesto que analiza innovación de producto y analiza las tecnologías habilitadoras. A pesar de ello, también se añadirán aportaciones del modelo Canvas que harán que el análisis sea más completo junto con una pequeña aportación personal del autor, fruto de lo aprendido durante su investigación.

5. Aplicación al caso de Uber

Tras haber investigado a fondo el concepto de economía colaborativa, me dispondré a analizar una de las plataformas más representativas que ha sido pieza fundamental para esta transformación cultural hacia una economía colaborativa.

5.1. Origen de Uber

Uber, es una empresa de origen americano con sede en la ciudad de San Francisco, y cuya actividad principal es ofrecer servicios de movilidad con cobertura global en más de 70 países. Fue fundada en 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp en la mencionada urbe con el nombre inicial de Ubercab³⁴, que al año siguiente evolucionó a llamarse Uber para no identificarse con el concepto del taxi. La idea del negocio surgió año antes, cuando estos dos jóvenes intentaron coger un taxi una noche en un viaje a Paris que hacia mucho frío, pero les fue imposible. De esta manera, nació un sueño que ahora es realidad: tener la posibilidad pedir un taxi de manera inmediata, en cualquier lugar mediante una aplicación de móvil. En 2010, se realizó el primer viaje que al principio estaba más centrado en conductores privados de alto nivel. A partir de 2012, la *startup* comenzó a internacionalizarse y a desarrollar su modelo de negocio con la creación de los nuevos servicios de Uber Black y Uber X (Chaves, 2014).

5.2. Evaluación del modelo de negocio

Como se ha comentado anteriormente, se procederá a analizar la plataforma desde el modelo Gambardella con aportaciones del modelo Canvas, llevando a cabo primero un análisis de los servicios de la plataforma, luego del modelo de negocio y finalmente del proceso y de las tecnologías habilitadoras.

³⁴ En un principio fue llamado Ubercab, ya que en inglés americano *cab* hace referencia a taxi.

5.2.1 Servicios de la plataforma

En el siguiente epígrafe, se listarán los diferentes servicios que ha ido desarrollando la plataforma adaptándose a las necesidades de los clientes. El procedimiento para solicitarlo mediante la aplicación y el transporte de las personas de un lugar a otro es el mismo, pero con características diferentes³⁵. Además, algunos de ellos no están disponibles en todas las ciudades. Así, tenemos:

a) *Conductores sin licencia VTC*

1. Uber Pop: tiene el precio más económico.
2. UberPool: servicio en el que se puede compartir el trayecto con otras personas interesadas en ir al mismo destino. Los gastos se comparten, por lo que es un medio de transporte muy barato.

b) *Conductores con licencia VTC*

3. Uber X: los conductores son profesionales que cuentan con la licencia VTC. Dentro de esta categoría, esta la posibilidad de pedir Uber XL que tiene una capacidad para llevar hasta seis personas.
4. UberPet: permite llevar al usuario con su mascota.
5. UberComfort: los coches están habilitados para dar una mayor comodidad a los usuarios. El precio es más elevado, pero se permite tener más tiempo para poder cancelarlo si ha habido un cambio de planes.
6. UberGreen: este tipo de servicio promueve la sostenibilidad en el transporte y protege al medioambiente ya que utiliza coches eléctricos que funcionan con carga eléctrica.
7. UberBlack: son coches negros de alta categoría y ofrecen el servicio más exclusivo. Además, se seleccionan los conductores con mayores calificaciones para poder ofrecer la mejor atención al cliente posible. Dentro de esta categoría, también se puede solicitar UberBlack SUV, que tiene una capacidad para transportar hasta seis personas.
8. UberWav: coche adaptado para personas discapacitadas que necesitan llevar silla de ruedas.

³⁵ Para tener una visión gráfica véase *supra* Anexo III.

d) Otros servicios

9. UberEats: se encarga de llevar comida a domicilio desde el restaurante hasta el cliente. Este podrá elegir por medio de la aplicación entre diversos restaurantes dependiendo de la ubicación. Una vez elegido el restaurante se podrá elegir la comida deseada y el tiempo estimado de entrega. Además del precio de la comida, se aplicará una comisión por el transporte.
10. UberFlash: servicio por el cual se puede mandar o recibir paquetes de una ubicación a otra de manera inmediata. El servicio está cubierto por un seguro que cubre las posibles incidencias que pueden ocurrir con el producto.
11. UberRent: alquiler de coches para el periodo de tiempo deseado por un precio fijo. La cancelación es gratuita.

5.2.2. Modelo de Negocio

En cuanto al modelo de negocio de Uber, se basa en ofrecer servicios de transporte de forma económica y sencilla a las personas por medio de una aplicación para *smartphones*. La pieza fundamental en la que se basa para llevar a cabo el servicio es el cliente. Este, es la prioridad del negocio, por lo que la plataforma se asegura de que la experiencia del usuario ha sido buena mediante la valoración del viaje que este pone al final del trayecto. En el caso contrario, se analizan las razones que han llevado ese descontento y si es necesario se recompensa al usuario con promociones para futuros viajes o UberCash³⁶. Esta obsesión por el cliente puede afectar negativamente a los trabajadores que en ocasiones reciben penalizaciones injustas.

Por otro lado, esta obsesión por el cliente se puede ver reflejada en la multitud de servicios que tiene disponible la plataforma. Estos se han ido desarrollando según se han ido captando las necesidades de los clientes como oportunidades para hacer crecer el negocio. Esta diversificación a la vez es muy beneficiosa para la compañía puesto que se asegura de abordar diferentes sectores y no correr el riesgo de centrarse en un servicio que pueda ir en declive. Un ejemplo de ello ha sido durante la pandemia, el declive que UberX y los servicios de movilidad que estuvieron al límite de llevar el negocio a la ruina. Sin embargo, mientras que la pandemia

³⁶ La herramienta UberCash, es dinero para utilizar en los servicios de Uber a través de la aplicación.

amenazaba la movilidad, el servicio de UberEats se vió favorecido puesto que había una gran demanda por la comida a domicilio.

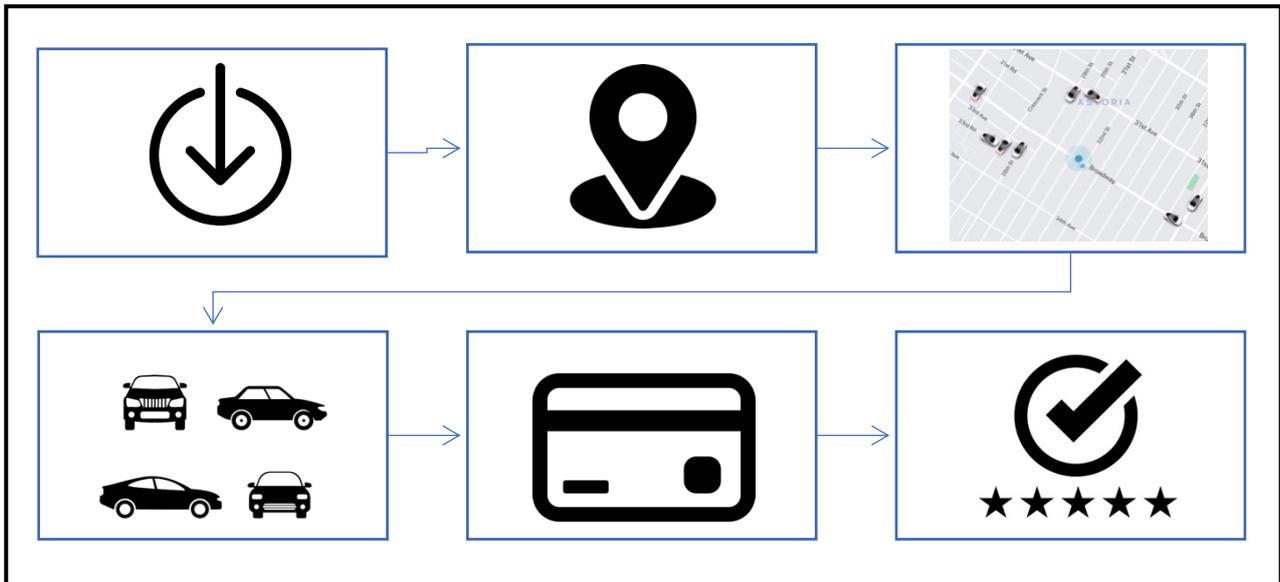
Además, tiene mucha presencia internacional, puesto que ha alcanzado llegar a países por todo el mundo. Con el objetivo de crecer, ha ido haciendo alianzas en estos países como ha sido el caso reciente en Nueva York, en donde Uber se ha aliado con los taxis permitiéndoles integrar sus servicios dentro de la plataforma. De esta forma, ha ganado cuota de mercado que antes no era accesible y ha eliminado competencia disruptiva. A su vez, los taxistas han visto Uber como una oportunidad, en vez de un rival por lo que han dejado de imponer acusaciones a la plataforma. Esta alianza también se ha hecho en España (BBC, 2022).

Por último, en cuanto al público objetivo que tiene Uber, se pueden distinguir dos segmentos que se diferencian por el potencial económico. Por un lado, tiene un segmento del mercado que tienen como prioridad asumir costes bajos, por lo que usan servicios con conductores sin licencia VTC y algunos con licencia VTC como Uber X o UberGreen. Por otro lado, se enfocan en clientes cuya prioridad es su experiencia por lo que solicitan servicios con licencia VTC como UberBlack, asumiendo un coste superior. En cuanto a la comida a domicilio, los usuarios son personas que desean quedarse en casa, pero a su vez comer algo específico de un restaurante en ese momento. A dichos clientes, les compensa más pagar una comisión por el transporte de la comida, frente al esfuerzo que les supone ir a recogerla al restaurante.

5.2.3. Proceso y tecnologías habilitadoras

Para obtener dicho servicio, el cliente tendrá que seguir unos pasos a través de la plataforma como se puede observar en la figura 6.

Figura 6: Funcionamiento de Uber



Fuente: Elaboración propia

Los pasos que seguir como indican los iconos de la figura 6 anterior sobre funcionamiento de Uber son los siguientes:

1. Descargarse la aplicación desde el *App Store*³⁷ y completar el registro para poder empezar a ser usuaria de la aplicación, en el que se solicitarán datos personales y de facturación para poder proceder los pagos.
2. Una vez registrado, se debe introducir el punto de encuentro y el punto de destino al que se quiere dirigir en ese momento (también tiene la opción de reservarlo para otro momento indicando el día y la hora). Posteriormente, aparecerá el precio estimado del trayecto dependiendo de los kilómetros y de los minutos hasta el destino.
3. La aplicación conectará al usuario con el conductor más cercano, al que llegará una notificación para aceptar el viaje. Una vez aceptado, el usuario podrá ver la ubicación del coche y el tiempo restante hasta que llegue a recogerle.
4. El pasajero se subirá al coche con mascarilla en el que podrá pedir cambiar la temperatura y la música según su gusto.

³⁷ *App Store* es el lugar de venta online para poder descargarse aplicaciones en *smartphones*.

5. Al terminar el viaje, el pago se realizará automáticamente a través de la aplicación, sin necesidad de meter ningún dato ni aprobar el pago. Este se facturará a la dirección introducida en el registro.
6. El conductor y el usuario tendrán la opción de dejar una valoración según la experiencia del trayecto, esto servirá para calificar al conductor y notificar en caso de que haya habido algún problema.

Todo el proceso mencionado anteriormente es posible gracias a tecnologías habilitadoras que son aquellas que hacen posible el éxito de la plataforma. Esta tecnología coordina al conductor con el pasajero de forma momentánea, sin requerir ningún tipo de esfuerzo a ninguna parte. Estas eficiencias han atraído a millones de personas a registrarse en la plataforma de manera gratuita, puesto que les facilita la forma de transporte cuando lo necesitan. Por ello, esta es la ventaja competitiva principal que tiene Uber frente al resto de alternativas de movilidad. Actualmente, las personas ven inconcebible llevar una vida sin su teléfono móvil puesto que dependen cada vez más de él y se considera una herramienta fundamental para resolver los problemas que surgen. De esta manera, gracias a las tecnologías habilitadoras que lleva a cabo Uber, la plataforma ha empezado a formar parte del estilo de vida de las personas creando una dependencia de ella a la hora de necesitar una forma de transporte (Henama & Sifolo, 2017).

Estas tecnologías abarcan aplicaciones y cantidad de datos en la nube para poder almacenar tanta información. Además, esto es necesario para la implementación de sistemas de localización que serán necesarios para conectar al conductor con el pasajero y ofrecerles a ambos las correspondientes ubicaciones. Esta herramienta es indispensable para que se lleve a cabo con éxito el servicio ya que determinará estimaciones como el tiempo y el precio del trayecto.

5.3 Análisis DAFO de Uber

A continuación, se llevará a cabo un análisis en el que se identificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Con ello se podrá evaluar de la mejor manera su estrategia y la situación ante la que se encuentra.

1. Debilidades

En primer lugar, los conductores son la imagen de la compañía Uber, por lo que todos sus actos tienen consecuencias. La reputación de la plataforma ha tenido graves crisis debido a comportamientos nefastos. En concreto, en Estados Unidos durante el 2019 llegaron alrededor de 3000 denuncias por delitos sexuales. La plataforma ha estado luchando por controlar este tipo de situaciones, sin embargo, es difícil debido a la gran flota de conductores que tiene repartidos por todo el mundo. Además, todas las situaciones peligrosas que tienen lugar dentro del vehículo, a pesar de que tengan mínimas probabilidades para que vuelvan a ocurrir, son vistas como un escándalo público. Es decir, durante el 2019 también murieron 59 personas por accidentes de tráfico al utilizar la plataforma. Esta noticia resaltó en todos los medios, pero en realidad supone una de cada veinte millones de veces que se utiliza la aplicación. Este ratio es mínimo, pero el impacto que tiene en la sociedad es muy perjudicial para los ingresos de la compañía. Así, la compañía es responsable de cada error que comete el conductor, y tiene que responder por él (Fernández, 2019).

En segundo lugar, como se ha comentado en el párrafo anterior, una de las piezas fundamentales que sostiene la plataforma son los conductores. Por ello, si estos están descontentos, la empresa puede salir repercutida experimentando huelgas, denuncias y presiones en las regulaciones. Uno de los factores que recriminan dichos trabajadores es el salario tan bajo que reciben en algunos lugares y servicios, que en algunos casos no se ajusta ni al salario mínimo. Además, tienen condiciones laborales con las que se sienten desprotegidos.

2. Amenazas

A pesar de que la empresa está patentada, la idea es muy fácil de copiar y esto perjudica a la plataforma. Actualmente, cada vez están apareciendo más empresas internacionales que ofrecen los mismos servicios que Uber y que aprovechan sus debilidades para poder crecer en diferentes mercados. Esta competencia ha crecido y se ha asentado en el mismo país, expandiéndose por el territorio y ganando así cada vez más cuota de mercado, como por ejemplo Lyft en Estados Unidos. De esta manera, dicha competencia conoce a fondo los hábitos de consumo de los clientes, especializándose en un mercado en concreto. Así, varias plataformas han ido dejando atrás a Uber, el cual intenta tener presencia en todo el mundo. Un ejemplo en el que Uber ha asumido la derrota ha sido con la empresa Yandex³⁸ en Rusia, con la que hizo una fusión para no desaparecer del territorio (*The New York Times*, 2017).

En segundo lugar, Uber ha priorizado desde su origen atraer a nuevos clientes a pesar de experimentar a lo largo de su recorrido pérdidas en sus ingresos. Sin embargo, sin duda el mayor declive que ha tenido gran impacto negativo ha sido a lo largo del 2020 a causa del Covid-19. Debido a la situación de alerta sanitaria y al miedo a contagiarse, no hubo casi demanda de taxis, provocando unas pérdidas de aproximadamente ocho millones de euros desde enero hasta diciembre (*Cinco Días*, 2019). A pesar de ello, la empresa no se derrumbó del todo gracias al servicio de entregas, como comentaré más adelante.

En tercer lugar, los factores político-legales impuestos pueden ser perjudiciales. Actualmente, con la subida del precio de la gasolina, los conductores se han visto afectados puesto que ganaban menos ingresos. Por ello, se ha impuesto un coste adicional que corre a cargo del pasajero para poder obtener una cifra de ingresos coherente (Ballentine, 2022). Además, la presión de regulaciones y las acusaciones por competencia desleal con respecto al taxi, dificulta a veces poder ofrecer el servicio de manera legal.

³⁸ Yandex es una empresa rusa que ofrece los mismos servicios que Google en España.

3. Fortalezas

En primer lugar, esta plataforma ha sido la pieza fundamental para el comienzo de la economía colaborativa, y su desarrollo ha calado en la sociedad de hoy en día, haciendo posible el cambio de hábitos de consumo de millones de personas. Por ello, es una empresa cuyo nombre es reconocido mundialmente, y el hecho de que los conductores estén verificados ha hecho que se convierta en un recurso de confianza al que recurrir cuando se viaja o se necesita un transporte seguro. A pesar de los problemas que ha tenido la plataforma, las personas siguen apostando por sus servicios, llegando a tener por todo el mundo más de 118 millones de usuarios que interactúan por la plataforma mensualmente (Sánchez Vallejo, 2022).

En segundo lugar, Uber lleva una estrategia de precios dinámica³⁹, puesto que, a pesar de que su objetivo es ofrecer costes bajos y es conocido por ello, es dependiente del mercado. Es decir, cuanto mayor demanda hay debido al mal tiempo, al horario nocturno, o a eventos que han atraído a mucha gente, mayores serán los precios. Esto es una fuente de motivación para los trabajadores ya que ganan mayores beneficios, por lo que habrá un incremento de oferta que podrá absorber a más peticiones de viajes. A pesar de ello, dado que la oferta de coches es limitada, es una manera de poder ofrecer siempre el servicio, pero imponiendo algún requisito para controlar la demanda. Así, se puede ofrecer un buen servicio a los pasajeros que libremente están dispuestos a pagar un coste adicional por el servicio y reducir la demanda de aquellos pasajeros que no lo están (Costas, 2016).

En tercer lugar, Uber ha sabido gestionar de una manera muy eficiente sus inversiones y a tratado de no estancarse, innovando en todo momento. La plataforma asume unos costes muy bajos ya que no tiene en propiedad ningún coche, por lo que genera unos ingresos muy altos. Por consiguiente, ha podido ir desarrollando nuevos servicios según se han ido captando nuevas necesidades de los clientes, diversificando el negocio. Esto ha sido muy beneficioso, ya que, por ejemplo, durante la pandemia el servicio de UberX se vió negativamente afectado, mientras que el servicio de *delivery*, conocido como UberEats fue el pilar que sostuvo la empresa (Rodríguez, 2022).

³⁹ La estrategia de precios dinámica que cambia según la demanda es conocida en inglés como *surge pricing*.

4. Oportunidades

En primer lugar, considero que se deberían incrementar el uso de los coches eléctricos. Por un lado, este tipo de coche supondría menores costes para el conductor, lo cual supondría unos mayores ingresos. Por otro lado, cada vez hay más consciencia entre los ciudadanos de proteger el medioambiente y las personas demandan cada vez más formas de transporte sostenibles. Por ello, considero que, si el servicio UberGreen se aplicase en todos los servicios, habría un mayor número de usuarios atraídos por la plataforma.

En segundo lugar, vivimos en una era digital que evoluciona a una velocidad imparable. Por ello, Uber se debe anticipar y desarrollar nuevos servicios basados en la digitalización de sus servicios. Es decir, podría investigar sobre el servicio de robotaxis⁴⁰, como están haciendo algunas empresas como Waymo⁴¹. Esta, ha empezado a operar en San Francisco con coches totalmente autónomos que brindan de múltiples ventajas (Uber, 2016)

En tercer lugar, Uber podría seguir desarrollando nuevos servicios, no solo por tierra, sino también por agua. En 2020, hizo una fusión con *Thames Clippers*⁴² para ofrecer un servicio de transporte por el río Támesis. De esta manera, mediante la aplicación de Uber es posible reservar asientos y elegir entre 23 rutas para ser transportado. Este servicio tan novedoso podría ser desarrollado y expandirse por más áreas geográficas (Montiel, 2020).

⁴⁰ El servicio de robotaxis son coches autónomos, es decir, sin conductores que realizan el servicio de un taxi (McKinsey & Company, 2017).

⁴¹ Waymo es una empresa americana fundada en 2009 que ha desarrollado una tecnología con coches autónomos (Waymo, 2022)

⁴² *Thames Clippers* es el servicio de Ferris en Londres.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES: DECÁLOGO (DEC / SEC)

Del anterior análisis aplicado a la empresa Uber surge como resultado un decálogo de consejos a modo de conclusiones del presente estudio.

Decálogo de consejos:

DEC: Decálogo Economía Colaborativa / SEC: *Sharing Economy Decalogue*

Tras el análisis expuesto anteriormente, considero que se podrían seguir los siguientes principios para que Uber lleve a cabo mejores prácticas, así como a otras empresas del sector de la economía colaborativa en la justa medida que se les pueda aplicar.

1. Mayor diversificación de servicios

Como resultado del análisis se sabe que Uber tiene como ventaja competitiva la diversidad de servicios que ofrece. Esto ha sido clave para el crecimiento del negocio, en el que en ocasiones estar presente en diferentes industrias ha sido fundamental para no decaer en situaciones de crisis en las que alguna de las industrias ha salido beneficiada. Por ello, como conclusión se recomienda que siga incorporando nuevos servicios como podrían ser el servicio UberFoodShop. Mediante este servicio, Uber podría ofrecer hacer la compra a personas de manera *online* y depositarla en su casa en cualquier momento del día.

Así, la compañía podría hacer competencia a plataformas como AmazonFresh⁴³ y el cliente podría elegir entre una selección de productos que estarían integrados en un apartado de la aplicación. De esta manera, se podría hacer la compra y recibirla de manera inmediata en la localización deseada las 24h del día. Por ejemplo, esto sería muy demandado por personas que llegan tarde de los trabajos y al llegar a casa se dan cuenta que tienen que ir a hacer la compra,

⁴³ AmazonFresh es un servicio que ofrece Amazon a través del cual se puede hacer la compra online, pudiendo recibirla a domicilio en la franja horaria seleccionada por el cliente.

pero el cansancio y la falta de supermercados abiertos son barreras para ir a hacerlo. La solución de UberFoodShop es satisfacer las necesidades de estas personas, aliviándoles de las complicaciones ante las que estaban expuestas.

2. Servicio de Robotaxi

Igualmente, como resultado del análisis se concluye que otro servicio que podría desarrollar la plataforma es el servicio de los robotaxis. El uso de los coches autónomos que dan servicio de taxis esta teniendo mucho éxito en San Francisco. Por ello, Uber podría seguir aliándose con Waymo para desarrollar el servicio en nuevos mercados. Esto sería una manera de reducir costes ya que no sería necesario asumir los costes de los trabajadores, a la vez que permitiría a los usuarios tener una experiencia nueva de realizar trayectos con coches tecnológicos. Además, sería posible que la empresa tuviese que depender de los trabajadores para poder llevar a cabo el modelo de negocio, y por consiguiente no respondería por los errores que cometen y sus respectivas consecuencias.

Según Drucker (2014) “Innovar o morir”, es decir a pesar de que puedan hacer críticas sobre este servicio, la única manera para no estancarse es mediante la innovación como se ha comentado durante el análisis del modelo de negocio. Estratégicamente hablando, la manera de crecer consiste en adelantarse al cambio, es decir, adaptarse al cambio en los hábitos de consumo, ofreciendo nuevas experiencias.

3. Mayor penetración de mercado para evitar competencia

Se ha podido comprobar que la reputación de Uber ha ido creciendo a lo largo de los años, debido a su presencia internacional y continúa con su innovación. Esto es muy positivo ya que ha alcanzado llegar a satisfacer a usuarios por todo el mundo. A pesar de ello, se concluye que Uber debe tener muy en cuenta que tiene como amenaza la competencia local. Por ello, debería reforzar sus estrategias de marketing en algunos países para darse más a conocer. Además, debería adentrarse en los hábitos de consumo de las diferentes culturas para poder ofrecer diversos servicios que se adapten a las culturas de cada país. De esta manera, habría una mayor

atracción por parte de los ciudadanos, puesto que se verían identificados con los valores y la cultura de la plataforma, y apostarían por utilizar el servicio.

4. Aumentar el uso de coches eléctricos

Actualmente, Uber ofrece la posibilidad de solicitar realizar un trayecto mediante un coche eléctrico⁴⁴, lo cual tiene múltiples ventajas. Sin embargo, en vez de tener que elegir el servicio expresamente, recomendaría que se ampliase la flota de coches eléctricos y que todos los servicios funcionasen de manera sostenible. Se concluye, por tanto, que es una forma de comprometerse con la sociedad y afianzar los valores éticos de la compañía. Es importante proteger el medio ambiente e intentar reducir en la mayor medida posible la huella CO₂, por un mejor futuro.

5. Mejorar situación de trabajadores y motivarles

Algunos de los trabajadores consideran que trabajan en malas condiciones y que no son recompensados como deberían por su trabajo. Esto provoca que se lleven a cabo malas prácticas y que el usuario tenga malas experiencias al utilizar el servicio. Por ello, recomiendo que se valore más al trabajador y que haya fuentes de motivación. Los salarios deberían ser justos y se debería proteger al trabajador a pesar de que trabaje de manera autónoma, considerándole como parte de la empresa. Además, el trabajador debería tener un superior asignado que este encargado del bienestar del conductor y con el que poder acudir en caso de problemas tanto personales como laborales. Considero que es importante tener en cuenta las peticiones de los conductores, por lo que se deberían hacer encuestas trimestrales con valoraciones sobre cambios que les gustaría que hubiese en la plataforma. Estas peticiones por parte de cada uno promulgarán el crecimiento de la empresa de manera positiva.

⁴⁴ En España desarrolló el servicio UberGreen en 2016, gracias a una alianza que hizo con Tesla, con la que además de proteger el medioambiente, los usuarios tienen la posibilidad de ir en un coche de lujo (Uber,2016).

6. Cumplimiento con factores legales

A lo largo de la evolución de Uber han ido surgiendo problemas, y en ocasiones esta forma de movilidad se ha considerado como competencia desleal para los medios de transporte tradicionales. Por ello, es importante que Uber lleve a cabo prácticas justas, cumpliendo con la ley. Es decir, considero que se debe hacer frente a las responsabilidades fiscales como requisito laboral, teniendo en cuenta que la plataforma genera muchos beneficios y no asume tantos costes. De esta manera, tanto el gobierno, como la sociedad, y los taxistas, podrán dar paso a un cambio de mentalidad en la que se aprovechen las oportunidades de consumo que está proporcionando el desarrollo de la plataforma y se considere incluso beneficioso las distintas modalidades de transporte que satisfacen a clientes con perfiles diferentes.

7. Recompensas al usuario

Con el fin de motivar y fidelizar al usuario, considero que se deben otorgar más promociones o “puntos” convertibles en *UberCash*, a aquellos que utilizan el servicio con mayor frecuencia y sobre todo a aquellos usuarios para los que la tarifa dinámica ha sido perjudicial económicamente. Así, se premia al cliente que apuesta por Uber en los momentos de alta demanda, dándole a cambio una recompensa económica para gastarse en próximos viajes. Otra recompensa podría ser el “desbloqueo” de promociones para el usuario cuando va cumpliendo retos propuestos. Por ejemplo, desbloqueo de 25% de descuento en el siguiente viaje si realizas 3 viajes (10€ de precio del viaje mínimo) durante esta semana.

8. Cumplimiento de los deseos del usuario

Los perfiles que solicitan el servicio a lo largo del día son muy diferentes. A veces, el cliente desea tranquilidad y no comunicarse con nadie al subirse al coche por las razones que sean. A pesar de ello, el conductor tratando de ser amable intenta entablar una conversación preguntando cosas. En dicha situación al conductor se le considera pesado e incluso irrespetuoso. Por ello, considero que se debe incluir en la app una opción en la que se indique si el cliente quiere ir en “coche silencio” independientemente del servicio que haya escogido. De esta manera, el conductor estará preavisado de que únicamente debe saludar al cliente, y

mantener en silencio el resto del trayecto hasta llegar al destino, para poder ofrecer un servicio de calidad y tranquilidad.

9. Penalizaciones al conductor

La experiencia del usuario a veces es mala por el tiempo de espera, o incluso porque cuando lleva perdido tiempo mientras que viene su Uber, el conductor sin razón justificada cancela el viaje. Para los clientes, esto supondría un coste, sin embargo, los conductores pueden libremente hacerlo sin incurrir ningún coste. Esto da pie a que los trabajadores provoquen descontentos en los clientes y que el servicio obtenga una mala reputación. Por ello, propongo que los clientes puedan dejar comentarios o den valoraciones a pesar de no haber utilizado el servicio que en un principio iba a ser contratado. Así, habrá un mayor control de las acciones de los trabajadores y los clientes sentirán que tienen voz, a pesar de pertenecer a una plataforma cuya comunicación se basa en la tecnología.

10. Protección a los trabajadores por valoraciones falsas

Dado que la prioridad del modelo de negocio es el cliente, este tiene la última palabra, lo cual en ocasiones puede tener efectos negativos. Por ejemplo, puede ocurrir que el conductor prohíba a un cliente la consumición de alcohol, tabaco o drogas en el coche. Este, con el fin de vengarse otorga calificaciones y comentarios falsos sobre el conductor, sabiendo que no hay pruebas que lo desmientan, dando mala reputación al trabajador. Por consiguiente, si el cliente es irrespetuoso puede resultar dañino para los trabajadores que realizan trayectos de manera responsable, por lo que se les debe proteger y proporcionar la mayor justicia posible entre las dos partes, llevando a cabo un control de los clientes y de las situaciones que se dan durante sus trayectos.

Estos diez consejos se han agrupado y se presentan en la siguiente figura 7, la cual ha sido denominada Decálogo para la Economía Colaborativa (DEC).

Figura 7: DEC: Decálogo para la Economía Colaborativa



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Generales

Como conclusiones generales de este trabajo presentadas según sus distintas Partes tenemos las siguientes:

Conclusiones PARTE I:

Conclusión General 1ª: La economía colaborativa es un nuevo tipo de modelo económico en el que las personas intercambian productos y servicios que están infrautilizados a cambio de una recompensa económica.

Conclusión General 2ª: La economía colaborativa existe desde el neolítico, es decir, desde que existe la propia economía con el trueque como una de sus primeras formas simples. Sin embargo, no ha sido hasta recientemente en las dos últimas décadas cuando este modelo económico se ha desarrollado profundamente gracias a la aplicación de nuevas tecnologías y modelos de negocio. Así, está teniendo presencia en casi todas las industrias mediante la creación de nuevas empresas de economía colaborativa.

Conclusión General 3ª. La pandemia ha venido a acentuar los efectos propios de la nueva economía colaborativa. Así, ha influido para bien causando oportunidades de negocio, o para mal, dando situaciones en las que es más conveniente apostar por los modelos más tradicionales. A pesar de todo ello, su mayor impacto está siendo en la actualidad, gracias a la tecnología revolucionaria y al cambio de costumbres que se ve reflejado en la sociedad, la cual desea llevar a cabo un consumo responsable.

Conclusión General 4ª: Entre los modelos de la economía colaborativa desarrollados últimamente cabe destacar las compañías Uber y Airbnb que han resultado líderes en sus respectivas industrias. Esto ha sido posible gracias a las tecnologías habilitadoras (plataformas digitales y apps) que llevan a cabo la coordinación entre los elementos que forman parte del modelo de negocio. En particular, destaca el caso de Uber por su mayor dinamismo, por lo que se identifica como modelo a analizar de la economía colaborativa en la segunda parte del trabajo.

Conclusiones PARTE II:

Conclusión General 5ª: Tras una revisión teórica del análisis del modelo de negocio se han identificado los modelos de Canvas y Gambardella como los más apropiados para el estudio de la empresa Uber como mejor práctica.

Conclusión General 6ª: Aplicando el modelo Gambardella para identificar a Uber como mejor práctica se han identificado acciones estratégicas. La que más destaca de esta plataforma es la centralización que tiene hacia el cliente. Además, una de sus grandes ventajas competitivas es la cantidad de servicios y productos que tiene para los diferentes perfiles de usuarios.

Conclusión General 7ª: Fruto de la aplicación del modelo Gambardella junto con reflexiones de la autora de este trabajo desarrolladas durante el mismo, se ha podido crear una serie de consejos estratégicos a seguir por otras empresas que se basen en economía colaborativa. Este compendio de 10 estrategias identificadas se ha venido a denominar el Decálogo de Economía Colaborativa (DEC).

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez realizado el análisis de mejores prácticas de economía colaborativa aplicándolo a la empresa Uber y sacando las correspondientes conclusiones, llega el momento de apuntar futuras acciones. Así, se han observado diversas vías de investigación, las cuales no se han llevado a cabo ya que se desviaban de los objetivos principales de este trabajo pero que serían interesantes de desarrollar a partir de ahora. Entre ellas destacan las siguientes:

- Análisis más detallado sobre los servicios de comida a domicilio (*UberEats*), que se han ofrecido a lo largo de los últimos años, sobre todo con la pandemia en la que dicho servicio fue clave para que siguiese en pie el modelo de negocio de Uber.
- Análisis sobre los hábitos del consumidor, para anteponerse a las futuras necesidades que podrá tener y por consiguiente, a otros cambios culturales que se llevarán a cabo.
- Investigación sobre la competencia de Uber. En primer lugar, indagando en aquello en lo que se diferencia para poder seguir desarrollándolo y mejorándolo. En segundo lugar, mostrar las carencias de Uber que provocan que los clientes opten por otras alternativas. En tercer lugar, mostrar las similitudes que tienen las distintas formas de movilidad, en las que será necesario crear ventajas competitivas diferenciadoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Akhmetshin, E.M., Kovalenko, K.E., Mueller, J.E., Khakimov, A.K., Yumashev, A.V. and Khairullina, A.D., (2018). *Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects*. Journal of Entrepreneurship Education, 21(2), pp.1528-2651.
- Ambadipudi, A., Heineke, K., Kapshoff, P. and Shao, E. (2017) *Gauging the disruptive power of robotaxis in autonomous driving*. McKinsey&Company. Available at: <<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/gauging-the-disruptive-power-of-robo-taxis-in-autonomous-driving>>
- Arco, P. (2022). *Economía colaborativa y Responsabilidad Social* - Diario Responsable. Diario Responsable.
- Artieda Rojas, J. R., Mera Andrade, R. I., Muñoz Espinoza, M. S., Ortiz Tirado, P. S. (2017). *El Trueque Como Sistema de Comercialización - Desde Lo Ancestral A Lo Actual Barter As A Marketing System - From The Ancestral To The Present*.
- Ballentine, C. (2022). Bloomberg – “*It's Not Just Gas: Surging Oil Prices Are Making More Things Expensive*”. Available at: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-21/oil-inflation-is-raising-costs-for-uber-rides-housing-groceries-and-vacations>>
- Bardhi, F. and Eckhardt, G.M., (2012). *Access-based consumption: The case of car sharing*. Journal of consumer research, 39(4), pp.881-898.
- BBC News. (2022). *Uber to list New York City yellow taxis in app*. Available at: <<https://www.bbc.com/news/business-60864889>>
- Belk, R. (1988). *Possessions and the extended self*. Journal of Consumer Research. 15, 139-168.
- Belk, R. (2013). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*
- Bellver, J. (2018) Fuhem.es. 2022. Available at: <https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/revista_papeles/141/Entrevista-a-JulietSchor-JBellver.pdf>
- Botsman, R. Rogers, R. (2010). *What's Mine is Your's: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperBusiness.

- C Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Cañigüeral, A., Madariaga, J., Popeo, C. (2017) *Claves para entender la economía colaborativa y de plataformas en las ciudades*. Available at: <<https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link-2.pdf>>
- Cazorla, L. (2014). *Blablacar, el "consumo colaborativo" y la competencia desleal - El blog de Luis Cazorla*. Available at: <<http://luiscazorla.com/2014/03/blablacar-el-consumo-colaborativo-y-la-competencia-desleal/>>
- Chaves, A. (2020). *Historia de Uber: nacimiento, crecimiento... y crisis de la app que revolucionó la movilidad urbana*. Available at: <<https://marketing4ecommerce.net/historia-de-uber-como-se-creo/>>
- Chesky, B. (2020). *5 de mayo: una noticia importante de Airbnb*. Available at: <<https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/a/may-5-an-important-update-from-airbnb-188>>
- Cinco Días (2022). *Uber perdió 7.700 millones en 2019*. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/02/06/companias/1581026719_993660.html>
- CNMC (2014). *Economía colaborativa y nuevos modelos de prestación de servicios por internet*. [online] Available at: <<https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/promocion-de-la-competencia/mejora-regulatoria/consultas-publicas/economia-colaborativa>>
- CNMC (2015). *Nuevos modelos y regulación*. Available at: <<https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/promocion-de-la-competencia/mejora-regulatoria/consultas-publicas/economia-colaborativa>>
- Costas, J. (2016) *¿Qué es la tarifa dinámica de Uber y cómo funciona?*. Available at: <<https://www.motor.es/noticias/tarifa-dinamica-uber-201626961.html>>
- De Cos, P.H. (2021) , *La economía española ante la crisis del Covid-19. In Comparecencia ante la Comisión de Asuntos Económicos y Transformación Digital del Congreso de los Diputados* (Vol. 18).
- De Stefano, V. (2016). *La "Gig economy" y los cambios en el empleo y la protección social*. *Gaceta Sindical*, pp149-173.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

- Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos*. Una visión estratégica y práctica.
- Fernández, A. (2019). Available at: <<https://www.larazon.es/internacional/20191206/gtpmxigw4bflrl6b5tb4uv3wpi.htm>>
- Gambardella, A y McGahan, A. (2010). Business-Model Innovation: *General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure*. Long Range Planning, 43. 262-271.
- Gambardella, P. (2006). Innovation Frameworks: *Survey and Synthesis of Current Innovation Approaches*. In Leading Edge Forum Technology Grant, Patrocinado por CSC Catalyst Program y el Leading Edge Forum (Vol. 2, p. 6). Available at: <www.scribd.com/doc/236206/Survey-and-Synthesis-of-Current-Innovation-Approaches,2006>.
- Gines i Fabreras, (2010). *Mi jefe no es un algoritmo, es la plataforma*. ESADE. Available at: <<https://dobetter.esade.edu/es/sharing-economy>>
- Global Nielsen (2015). Estudio de “*Estilos de vida generacionales*”. Available at: <<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>>
- Gonzales, E. (2017). *Regulación y competencia de las plataformas de economía colaborativa*. Fundación Rafael del Pino.
- Hagiu, A. (2014). *Strategic Decisions for Multisided Platforms*, MIT Sloan Management Review, vol. 55, no. 2, pp. 71-80.
- Hagiu, A. & Wright, J. (2015). *Multisided platforms*. Available at: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf
- Henama, U. S., & Sifolo, P. P. S. (2017). *Uber: The South Africa experience*. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 6(2), 1-10.
- Hossain, M. (2021). *The Effect of the Covid-19 on Sharing Economy Activities*. Journal of Cleaner Production, 280,(Part 1),
- Irigaray, J. (2020). *Economía colaborativa: qué es, beneficios e inconvenientes*. EAE Business School.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. Journal of cleaner production, 135, 1474-1486.

- Muñoz, J. (2016). *El consumo colaborativo en España: Experiencias relevantes y retos de futuro*. Revista CESCO de derecho de consumo.
- Neches, R., Fikes, R. E., Finin, T., Gruber, T., Patil, R., Senator, T., & Swartout, W. R. (1991). *Enabling Technology for Knowledge Sharing*. AI Magazine, 12(3), 36.
- New York Times (2022). *Netflix stock drops after streaming giant predicts subscriber slowdown*. Available at: <<https://www.nytimes.com/2022/01/20/business/netflix-quarterly-earnings.html>>
- OIT (2006), *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Organización Internacional del Trabajo.
- Parker, C.J and Wenyu, L. (2019), “*What influences Chinese fashion retail? Shopping motivations, demographics and spending*”, Journal of Fashion Marketing and management, Vol.23 No.2, pp.158-175.
- Pastor, E. (2011): “*El papel de la economía social como motor del cambio social y la democratización sostenible de las políticas públicas sociales en el ámbito local*”, REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, 104, 143-169
- Pereira,D.(2022). *Multisided Platform Business Model*. Multisided Platform Business Model. Available at: <<https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/>>
- Powell, C. (2020). *Prácticas de seguridad contra la Covid-19 de Airbnb*. Available at: <<https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/a/introducing-airbnbs-covid-19-safety-practices-274>>
- Puyol, J (2015). *Algunas reflexiones sobre la economía colaborativa*. El Economista. Available at: <<https://www.eleconomista.es/opinion-legal/noticias/6719804/05/15/Algunas-reflexiones-sobre-la-economia-Colaborativa.html>>
- Rodríguez Marín, (2020). *Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales*. Sharing España. Available at: <https://biblio.ontsi.red.es:8080/intranet-tmpl/prog/img/local_repository/koha_upload/plataformas-colaborativas.pdf>
- Rodríguez, A. (2022). *El delivery de Uber sigue siendo la tabla salvavidas de la compañía*. Available at: <<https://hipertextual.com/2022/02/uber-eats-delivery-de-uber-salvavidas-compania>>
- Sánchez Vallejo, A (2022). Available at: <<https://elpais.com/noticias/uber/>>

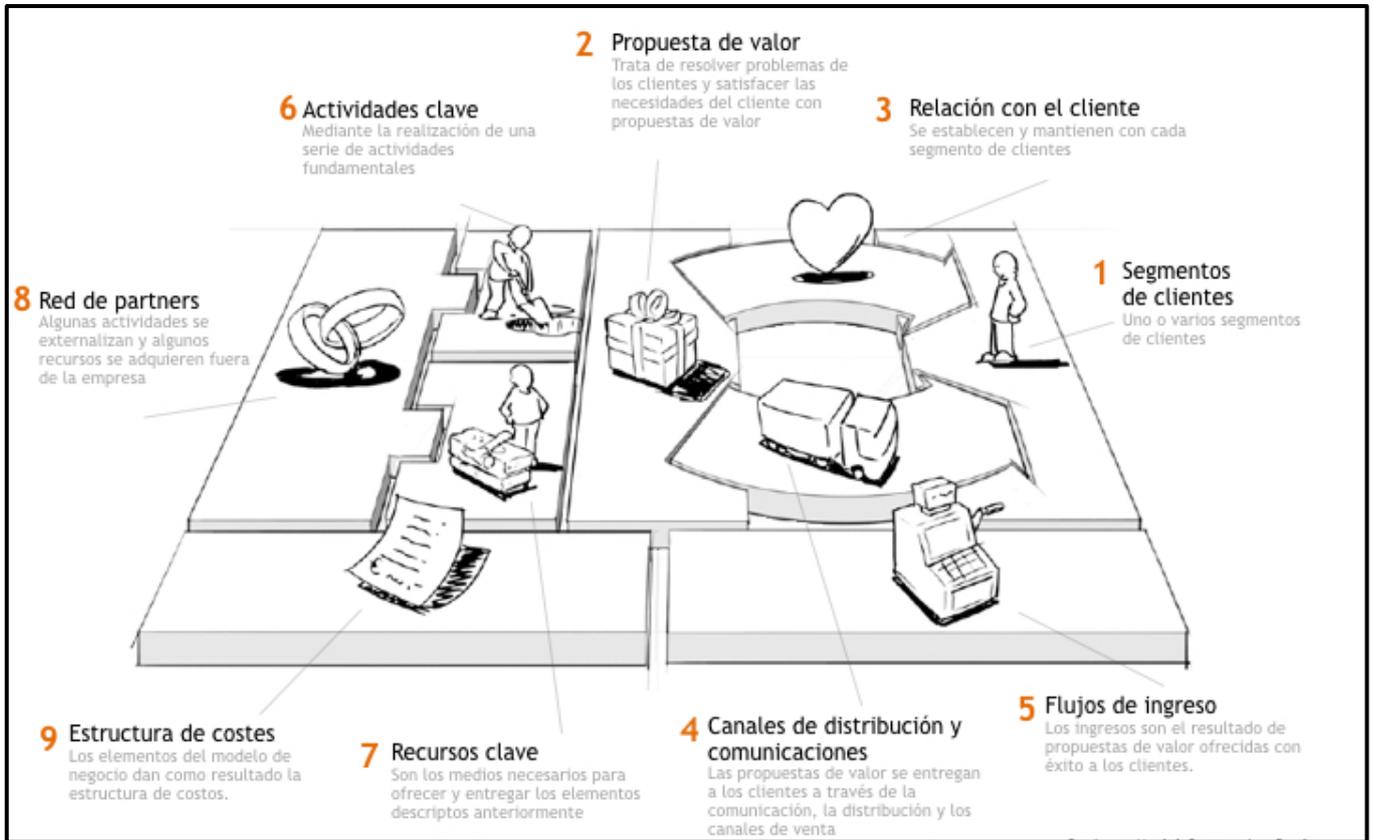
- Sastre-Centeno, J.M. & Inglada-Galiana, M.E. (2018). *La economía colaborativa: un nuevo modelo económico*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 94, 219-250, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12109.
- Schor, J. (2014). *Debating the Sharing Economy*. Available at: <<https://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*.
- Soni, J., (2022). *The Founders: The Story of PayPal and the Entrepreneurs Who Shaped Silicon Valley*. Simon and Schuster.
- Stanley, J., (2011). *Know how*. OUP Oxford.
- Stewart, A. and Stanford, J., (2017). *Regulating work in the gig economy: What are the options?*. The Economic and Labour Relations Review, 28(3), pp.420-437.
- Stokes K., Clarence E., Anderson L., Rinne A. (2014). *Making sense of the uk collaborative economy*. Nesta organization.
- The Economist, (2014). *Workers on tap*. [online] Available at: <<https://www.economist.com/leaders/2014/12/30/workers-on-tap>>
- The Economist. (2020). *Netflix will remain a blockbuster hit beyond the covid-19 era*. Available at: <<https://www.economist.com/business/2020/04/23/netflix-will-remain-a-blockbuster-hit-beyond-the-covid-19-era>> [Accessed 25 April 2022].
- The New York Times, (2017) <https://www.nytimes.com/2017/07/13/technology/uber-russia-yandex.html>
- Touriño, A. (2015). *Bienvenidos a la era de la economía colaborativa*. El Mundo. Available at: <<https://www.elmundo.es/tecnologia/2015/01/11/54acd472ca4741c6298b456a.html>>
- Uber, (2016). *San Francisco, your self-driving Uber is arriving now*. Uber Blog.. [online] Available at: <<https://www.uber.com/blog/san-francisco/san-francisco-your-self-driving-uber-is-arriving-now/>> .
- Uber, (2022). *Quiénes somos*. Uber blog.
- Uber, (2022). *The history of Uber*.
- UberBoat, (2022). *About Uber Boat by Thames Clippers*. Uber blog

- Walsh, B. (2011). *10 Ideas That Will Change the World - TIME*. Available at: <http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html>
- Waymo, (2022) *Empresa*. Available at: <<https://waymo.com/intl/es/company/#story>>
- Woodcock, J. (2020). *Los efectos de la Gig Economy*, pp 83-72. Bbvaopenmind.com. 2022. Available at: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2020/02/BBVA-OpenMind-libro-2020-Trabajo-en-la-Era-de-los-Datos.pdf>

ANEXOS

ANEXO I: Modelo Canvas	65
ANEXO II: Modelo Gambardella.....	66
ANEXO III: Servicios de Uber.....	67

ANEXO I: Modelo Canvas



Fuente: *Business Model Generation Book*

ANEXO II: Modelo Gambardella

Dimensión	Elementos de innovación	Descripción
Producto/ Servicio	Producto/Servicio	Mejora o creación de nuevos productos o servicios
Modelo de negocio	Proposición de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el valor a entregar a los mercados: <li style="padding-left: 20px;">- Introduciendo un nuevo producto/servicio <li style="padding-left: 20px;">- Modificando un producto/servicio existente
	Cadena de valor y Redes externas	<ul style="list-style-type: none"> - Definir cómo se produce el valor del producto/servicio entregado al mercado - Esto incluye todas las organizaciones (socios y aliados) que apoyan la generación de valor y su relación con ellos
	Definición del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el mercado objetivo para ofrecer el valor de la innovación. - Observando también la necesidad que los clientes quieren cubrir con el producto/servicio - Definir el modelo de ingresos de dónde y quién va a obtener los ingresos del negocio
Tecnologías habilitadoras	Proceso	Definir el proceso o la tecnología habilitadora que hace posible el modelo de negocio, incluyendo el marketing y la innovación. La innovación de los procesos suele permitir las innovaciones del modelo de negocio
	Tecnología habilitadora	Definir la tecnología que crea el producto/servicio.

Fuente: Gambardella, P. (2006). Innovation Frameworks: Survey and Synthesis of Current Innovation Approaches. In Leading Edge Forum Technology Grant, Patrocinado por CSC Catalyst Program y el Leading Edge Forum (Vol. 2, p. 6).

ANEXO III: Servicios de Uber

↓ Elige un viaje

Popular

	UberX Saver 4 20:44 A new trip option with lower fares with VTC and Taxi	11,37 €
	Uber Pet 3 20:51 Viajes económicos para ti y tu mascota	15,72 €
	Green 4 20:45 Viaja 100% eléctrico al mismo precio que UberX	13,22 €
	Uber for Ukraine 4 20:51 La tarifa de Uber for Ukraine es igual que la de UberX más 1€ adicional para el mismo t...	14,22 €
	UberX 4 20:49 Viajes asequibles con VTC y Taxi	13,22 €
	Black 4 20:48 Viajes en vehículos de gama alta	21,00 €

 >

Fuente: App de Uber

