



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

¿QUÉ FALLOS DE SERVICIO O DINÁMICAS DE CO-DESTRUCCIÓN DE VALOR SE DAN EN LA MOVILIDAD COMPARTIDA?

Autor: Aleksandra Przybylak

Director: Carmen Valor-Martínez

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a mi supervisora, Carmen Valor Martínez, por su ayuda y apoyo desde el primer momento del proceso de escribir este trabajo de fin de grado.

Me gustaría reconocer también al investigador del IIT de la Universidad Pontificia Comillas, Leandro Lind, por su ayuda en la extracción de los comentarios online necesarios para hacer el análisis de los datos.

Índice

<i>Resumen y Abstract</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>Capítulo 1. Economía o consumo colaborativo</i>	9
1.1. La economía compartida: definición	9
1.2 Principios del consumo colaborativo.....	10
1.3 El crecimiento del consumo colaborativo	11
1.4 El uso compartido de vehículos.....	12
<i>Capítulo 2. Co-destrucción de valor y fallos de servicio</i>	17
2.1 Co-destrucción de valor y fallo de servicio: definición	17
2.2 Antecedentes del fallo de servicio.....	18
2.3 Formas de fallo de servicio analizadas en la literatura.....	19
2.4 La recuperación del servicio	21
<i>Capítulo 3 Método</i>	23
<i>Capítulo 4 Resultados</i>	25
4.1 Resumen de resultados	25
4.2 Problemas con el pago	28
4.3 Atención al cliente	29
4.4 Plataforma/diseño del servicio.....	30
4.5 Usuarios.....	32
4.6 Diferencias entre dos modelos de movilidad compartida.....	34
<i>Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones</i>	36
<i>Bibliografía</i>	41

Resumen y Abstract

Cada vez más las experiencias tienen mayor importancia que la posesión de los objetos tangibles, es decir, uno prefiere tener acceso a bienes que ser propietario de esos bienes. De este modo, ha nacido el consumo colaborativo que está influenciando todas áreas de nuestra vida. No obstante, todavía hay mucha gente que rechaza el uso de servicios de economía compartida. Una de las áreas menos estudiada y institucionalizada es la movilidad compartida. Como es un fenómeno bastante reciente, para que este sistema tenga éxito, es esencial que los usuarios estén satisfechos con el modelo. Además, hoy en día a través de la boca-oreja los participantes comparten sus experiencias que puede influenciar la decisión de los potenciales usuarios. Este estudio contribuye a la literatura existente de la siguiente manera. Primero, cierra la brecha en los estudios actuales por estudiar los fallos de servicio en la movilidad compartida. Segundo, provee la lista de fallos de servicio en la movilidad compartida, específicamente en el *ridesharing* y *peer-to-peer carsharing*. Por último, los resultados del análisis de las experiencias de los participantes pueden ayudar a las plataformas y los gobiernos en la implementación de estrategias que reduzcan la incertidumbre y animen a la gente a usar este servicio.

Palabras claves: consumo colaborativo, economía colaborativa, peer-to-peer carsharing, ridesharing, fallos de servicio, co-destrucción del valor

Abstract

Recently, experiences are more important than the possession of tangible objects, in other words, one prefers to have access than to be an owner. Thus, the collaborative consumption emerged, and it has been influencing our lives since the beginning. However, there are still many people who reject to participate in sharing economy services. One of the least studied and institutionalized areas is shared mobility. As it is a recent phenomenon, in order to be a successful service, it is essential that users are satisfied. Additionally, the participants share their experiences through word of mouth which can influence the decision of potential users. This study contributes to the existing literature in the following way. Firstly, it closes the gap in current studies by analysing service failures in shared mobility. Secondly, it provides the list of service failures in shared mobility, specifically in ridesharing and peer-to-peer carsharing. Finally, the results of the analysis of participants' experiences can help platforms and governments in implementing strategies that could reduce uncertainty and encourage people to participate in shared mobility services.

Keywords: collaborative consumption, sharing economy, peer-to-peer carsharing, ridesharing, service failure, value co-destruction

Introducción

Últimamente, estamos experimentando una profunda evolución en la relación entre la propiedad individual, la identidad propia y los productos físicos (Botsman y Rogers, 2011). Cada vez más valoramos las experiencias y no los objetos tangibles en sí mismos, es decir, preferimos tener acceso que ser propietarios (Botsman y Rogers, 2011). De este modo, ha emergido el consumo colaborativo que está influenciando todas áreas de nuestra vida, incluso las formas de movilidad y que, en consecuencia, ha provocado la aparición de servicios de uso compartido de automóviles (Botsman y Rogers, 2011). Los cambios en el comportamiento social son resultado de varios factores: económicos, políticos, sociales y tecnológicos que han surgido recientemente (Tan et al., 2017). La reciente crisis ecológica ha mostrado las amenazas derivadas del consumo excesivo de bienes y servicios (Tan et al., 2017). Estas inquietudes exigen de los ciudadanos un cambio drástico para salvar el planeta en el que vivimos (Botsman y Rogers, 2011). Las uniones supranacionales, como la Unión Europea, ejercen presión sobre los gobiernos locales para que sus comunidades se comporten de manera “correcta” (Tan et al., 2017) y reduzcan la contaminación (Botsman y Rogers, 2011). También la aparición de tecnologías digitales innovadoras, en concreto las tecnologías móviles, ha proporcionado nuevas oportunidades para intercambiar y compartir los bienes y servicios (Puschmann y Alt, 2016). Ahora compartir el coche es mucho más simple y conveniente para los participantes (Puschmann y Alt, 2016). Estas circunstancias han llevado a empresas llamadas plataformas a crear modelos comerciales de consumo colaborativo (Puschmann y Alt, 2016). Hasta ahora, se ha estudiado los motivos que llevan a una adopción inicial de servicios de consumo colaborativo (Botsman y Rogers, 2011). Para su consolidación, es importante que los usuarios mantengan lealtad y sigan usándolos, ya que la masa crítica es uno de los factores de éxito de consumo colaborativo (Botsman y Rogers, 2011).

Para llegar a esta masa crítica o mayoría de adoptantes, es fundamental el boca-oreja de los actuales adoptantes. Sin embargo, si los adoptadores iniciales no están satisfechos con los modelos comerciales y hablan mal de ellos, otros posibles consumidores se desmotivarían para entrar a estas formas de consumo. El boca-oreja negativo podría afectar a esta prueba social, ya que a menudo la gente decide qué hacer o qué no hacer basándose en lo que hacen los que les rodean (Botsman y Rogers, 2011). Las opiniones sobre experiencias de los adoptadores iniciales podrían resolver la incertidumbre. No obstante, si los adoptantes no están contentos con el servicio y así lo comunican

creando boca-oreja negativo, podrían desanimar a los potenciales usuarios que no probarían el consumo colaborativo (Dolan, Seo y Kemper, 2019).

Una de las razones que lleva al boca-oreja negativo es la destrucción de valor. El valor implica que los usuarios, después de haber sido involucrados en un proceso de prestación del servicio, tienen más bienestar que antes, entendiendo este bienestar de forma amplia (Gohary, Hamzeli y Pourazizi, 2016). El valor se crea a lo largo del tiempo a través de experiencias durante la prestación del servicio y estas experiencias influyen la percepción si un cliente se siente mejor (se produce valor positivo) o peor (se crea valor negativo) (Gohary, Hamzeli y Pourazizi, 2016). Es importante subrayar que el valor es esencialmente subjetivo, es decir, depende de la percepción de un individuo (Plé, 2017) y es el consumidor quien determina qué para él es el valor y si se ha creado o no (Gohary, Hamzeli y Pourazizi, 2016).

Mientras que, en las empresas tradicionales, la destrucción de valor se atribuía a los fallos de servicio (errores de la empresa en la generación o entrega del valor), recientemente se ha ampliado la visión de destrucción de valor para incorporar también la destrucción de valor debida al consumidor o a la interacción consumidor-empleado-empresa. A este proceso se le ha llamado co-destrucción de valor (Zhang et al., 2018) y se ha definido como un proceso de interacción que fracasa porque tiene un resultado negativo para alguna de las partes implicadas en el proceso (Sthapit y Björk, 2019). Aunque la co-destrucción de valor puede ocurrir en cualquier servicio, en el caso de consumo colaborativo parece claro que la destrucción de valor puede ser resultado tanto de un fallo de servicio (cuando la plataforma no entrega la proposición de valor o lo hace de forma deficiente) como de un proceso de co-destrucción en el que participan o están involucrados los pares y/o la plataforma. Si un cliente experimenta un fallo de servicio, se produce la destrucción del valor. Pero si este cliente reacciona al fallo de servicio quejándose por ejemplo en las redes sociales, se produce la co-destrucción de valor (Järvi, Kähkönen y Torvinen, 2018), porque no solo se destruye el valor del cliente sino también a través del boca-oreja negativo se destruye el valor de los futuros participantes. Debido a los rasgos particulares del consumo colaborativo y fuertes interdependencias entre consumidor-plataforma-proveedor parece claro que, en este caso concreto, los fallos de servicio pueden coincidir con la co-destrucción. Por esta razón, en este trabajo se usará el concepto del fallo de servicio sin distinción de la co-destrucción del valor.

Pese a la importancia de los fallos de servicio en la satisfacción de consumidores actuales y en la atracción de otros usuarios no se ha investigado todavía los fallos de servicio que disminuyen el valor de los servicios de *car sharing* y es lo que va a estudiar este trabajo (Zhang et al., 2018). Aunque cada vez más los estudios analizan el impacto de la economía colaborativa, gran parte de la atención se ha centrado en el caso del alojamiento (Furunes y Mkono, 2019) y se han identificado los factores

que crean y destruyen el valor para los usuarios de empresas como Airbnb (Camilleri y Neuhofer, 2017). La brecha en la literatura actual da el espacio para plantear la pregunta de investigación de este trabajo: ¿qué fallos de servicio o dinámicas de co-destrucción de valor se dan en la movilidad compartida? Más específicamente, este trabajo intentará crear una lista específica de fallos de servicio en la industria de *carsharing*, clasificarlos en tipos, examinar si hay diferencias entre los dos tipos de movilidad compartida examinada, dar recomendaciones sobre cómo reducir su impacto negativo en la satisfacción de los usuarios y cómo evitar estos fallos en primer lugar. Se ha limitado el estudio a *peer-to-peer carsharing* y *ridesharing* porque en estas plataformas el intercambio se produce entre los pares y la plataforma actúa de mediador. En B2C *carsharing* el intercambio se produce entre una empresa y un particular, que no es el contexto de co-destrucción objeto de análisis. Este trabajo contribuye a un mejor entendimiento de co-destrucción del valor en la movilidad compartida.

Usando una combinación de la teoría fundamentada (en adelante también *Grounded Theory*) y el análisis de contenido, se han analizado los comentarios negativos de usuarios en las plataformas internacionales: BlaBlaCar y Getaround (antes Drivy) que son las plataformas que gestionan un modelo de negocio, BlaBlaCar es el intermediario en el *ridesharing* y Getaround es la plataforma de *peer-to-peer carsharing*. Se utilizaron las plataformas internacionales ya que la movilidad compartida es un fenómeno que funciona actualmente en 18 naciones (Shaheen y Cohen, 2007). Los comentarios vertidos en la plataforma TrustPilot fueron recogidos durante el periodo desde 2018 hasta enero 2020. Se usaron solo los comentarios con valoración negativa (de 1 a 3 en una escala de 5). Se combinó un doble análisis. Primero, se identificaron los temas, momentos y fuentes del fallo de servicio usando *Grounded Theory*. La teoría fundamentada es un método adecuado para entender los fenómenos sociales como la economía compartida (Valor y Sánchez Ortiz, 2018) y que se usa para desarrollar la teoría que se basa en los datos sistemáticamente recogidos y analizados (Strauss y Corbin, 1994). El método se basa en la interrelación entre el análisis y la recopilación de los datos (Strauss y Corbin, 1994). Segundo, se usó el análisis de contenido que es una técnica basada en codificación especialmente útil para comprimir muchas palabras de texto en menos categorías de contenido (Stemler, 2000). Es un método adecuado para hacer inferencias mediante la identificación objetiva y sistemática de características especificadas de los mensajes (Stemler, 2000). Como fuente de datos se han empleado los comentarios online que dejan usuarios de las plataformas en la web TrustPilot. Esta fuente de datos es un método apropiado y útil para captar las percepciones de los usuarios sobre la movilidad compartida y comprender cómo los fallos de servicio destruyen el valor de los participantes. Este doble análisis ha permitido no solo identificar, sino cuantificar los fallos de servicio que ocurren en el *ridesharing* y el *peer-to-peer carsharing*. Primero, según los datos, en casi el 61 % de los casos ha surgido más de un fallo de servicio. En cuanto al momento en que se producen, se ha observado que

los fallos pueden ocurrir durante las tres fases de la prestación del servicio: pre-, durante y post-entrega. El 50 por cien de los fallos de servicio ocurren en la fase de pre-entrega; el 31% en la fase de post-entrega; y el 19% durante la prestación del servicio. En cuanto al tipo, se han dividido en cuatro categorías: problemas con el pago (27%), fallos causados por los usuarios (22%), atención al cliente y la plataforma/diseño del servicio (24%). En el caso de *ridesharing*, los fallos de servicio son provocados por cualquiera de las partes involucradas; los conductores, los pasajeros y la plataforma que actúa como un intermediario entre el conductor y el pasajero. En el *peer-to-peer carsharing*, los fallos se provocan por los propietarios de los vehículos, los *renters* y la plataforma. Además, en ambos modelos de movilidad compartida un 27 por cien de los fallos de servicio está causado por la inadecuada atención al cliente. A partir de estos resultados se dan recomendaciones a los emprendedores cómo podrían mejorar sus modelos de negocio y convencer a más gente a participar en movilidad compartida.

El trabajo se estructura en las siguientes partes. En el capítulo 1, se define el concepto de economía compartida y consumo colaborativo, sus principios, los tres tipos de consumo colaborativo, se subraya su reciente crecimiento y la importancia. Por último, se habla del uso compartido de vehículos en más detalles. En el capítulo 2 se presenta el marco conceptual, explicando qué son los fallos de servicio en la economía compartida, sus antecedentes, tipos y de la recuperación del servicio como forma de conseguir la satisfacción del consumidor y co-creación de valor. El capítulo 3 describe el método seguido. El capítulo 4 presenta los resultados del análisis. El capítulo 5 las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Economía o consumo colaborativo

1.1. La economía compartida: definición

Los orígenes de la economía compartida se remontan al año 2008 cuando se usó por primera vez este término haciendo referencia al consumo colaborativo (Puschmann y Alt, 2016). La economía compartida y consumo colaborativo son sinónimos y se usarán indistintamente. En los Estados Unidos se usa más *sharing economy* y en Europa se usa más *collaborative consumption*, pero ambos términos significan lo mismo. El consumo colaborativo se basa en el uso de mercados en línea y las tecnologías de redes sociales para compartir, alquilar e intercambiar los bienes y servicios entre las personas que pueden ser a la vez proveedores y consumidores (Standing, Standing y Biermann, 2018). Su objetivo es la optimización del uso de los recursos (Muñoz, 2016). Los beneficios que proporciona este modelo socioeconómico es la posibilidad de tener acceso temporal a los bienes sin la carga de tener que poseerlos realmente (Tan et al., 2017). Un ejemplo es la plataforma Airbnb que conecta los propietarios con los huéspedes que pagan una cuota determinada para obtener un acceso temporal a un inmueble (Botsman y Rogers, 2011). La colaboración en el consumo colaborativo puede tener diferentes formas: puede ser local y cara a cara o puede tomar lugar en un ámbito más amplio y utilizar internet para conectarse con otros, formar grupos y crear infinitas interacciones entre los pares (Botsman y Rogers, 2011).

Las actividades del consumo colaborativo se pueden organizar en los tres sistemas siguientes: sistemas de servicio del producto, mercados de redistribución y estilos de vida colaborativos (Botsman y Rogers, 2011). Existen otras clasificaciones (Ertz, Durif y Arcand, 2016), pero en este trabajo se sigue a Botsman y Rogers (2011) debido a la complejidad de su estudio. Los sistemas de servicio del producto (PSS) se basan en la idea de que una empresa alquila sus bienes (por ejemplo, coche o servicios de lavandería) o un individuo comparte y alquila sus propiedades en el sistema *peer-to-peer* (por ejemplo, CouchSurfing y Airbnb) (Botsman y Rogers, 2011). Otros ejemplos del sistema PSS es la industria de *car sharing* (Tan et al., 2017). En segundo lugar, los mercados de redistribución utilizan las redes sociales que permiten redistribuir los bienes usados o de segunda mano de la gente que no los necesita a los individuos para los que estos bienes serían útiles, por ejemplo, intercambios libres, por dinero (eBay), o una combinación de ambos (Gumtree) (Botsman y Rogers, 2011). Por último, los estilos de vida colaborativos surgen cuando las personas con intereses similares se unen para compartir e intercambiar los bienes menos tangibles como el tiempo, el espacio, las habilidades y el dinero, por ejemplo, los *co-working* (Botsman y Rogers, 2011).

1.2 Principios del consumo colaborativo

Botsman y Rogers (2011) proponen cuatro principios del consumo colaborativo que todos los ejemplos de este fenómeno comparten: la masa crítica, la capacidad ociosa, la creencia en los bienes comunes y la confianza entre los desconocidos. Primero, la masa crítica es un término que describe la necesidad de la existencia de un impulso suficiente en un sistema para que se vuelva autosuficiente (Botsman y Rogers, 2011). La masa crítica es fundamental en el consumo colaborativo por dos razones: elección y prueba social. Para competir con la compra convencional, debe haber suficientes opciones que elegir para que el consumidor se sienta satisfecho (Botsman y Rogers, 2011). El sistema tendrá éxito solamente cuando los usuarios estén satisfechos con las opciones disponibles y la conveniencia que este sistema aporta (Botsman y Rogers, 2011). Si no, el sistema será mal utilizado y de corta duración. Otro elemento esencial de la masa crítica es la prueba social, es decir, que el sistema tiene que atraer a un grupo de usuarios leales y frecuentes. Los primeros usuarios demuestran que vale la pena probarlo y elimina la barrera psicológica que suele existir en torno a los nuevos comportamientos (Botsman y Rogers, 2011). La prueba social es un instinto primitivo y un atajo cognitivo que nos permite tomar decisiones basadas en copiar las acciones o comportamientos de otros. A menudo la gente decide qué hacer o qué no hacer basándose en lo que hacen los que les rodean (Botsman y Rogers, 2011).

Segundo, la capacidad ociosa hace referencia a que la gente acaba acumulando los bienes que no los está utilizando por la mayoría del tiempo (Botsman y Rogers, 2011). Por ejemplo, en el Reino Unido y los Estados Unidos el 80 por cien de los artículos que la gente posee se los usa menos de una vez al mes (Botsman y Rogers, 2011). La tarea y el objetivo del consumo colaborativo es identificar cómo convertir esta capacidad ociosa en mayor utilización de los bienes gracias a la redistribución (Botsman y Rogers, 2011). Internet es una herramienta perfecta para buscar a los que necesitan nuestros bienes cuando no los necesitamos. Por ejemplo, rellenar los asientos vacíos en el coche gracias a la plataforma GoCarShare o también se puede buscar los bienes menos tangibles como el espacio gracias al programa Landshare en el Reino Unido.

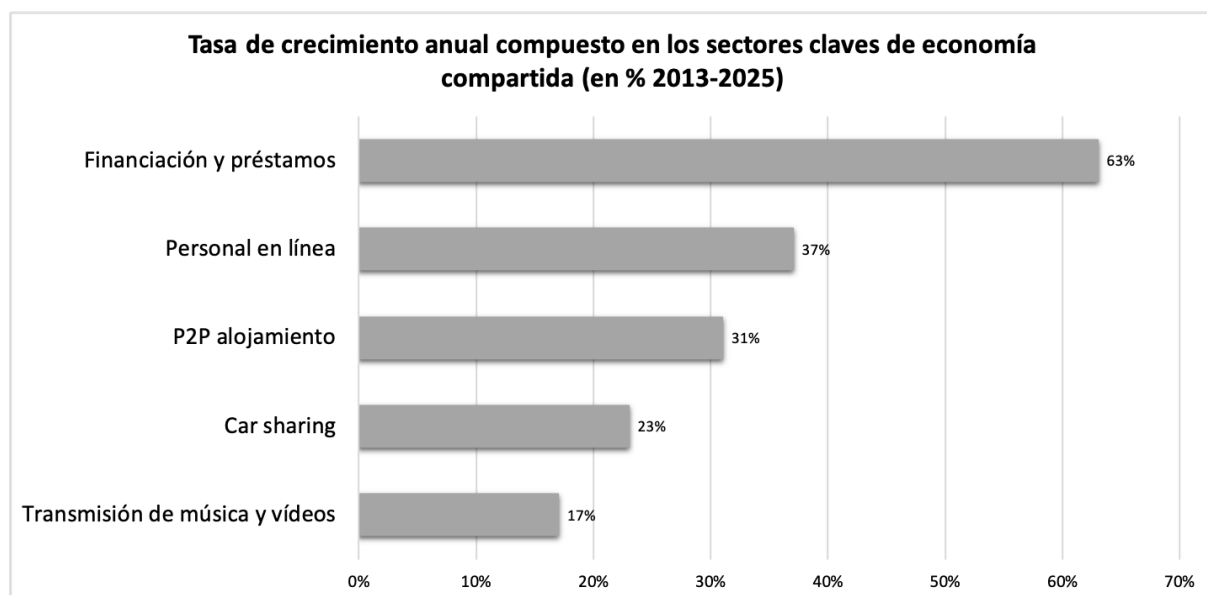
El tercer principio del consumo colaborativo es la creencia en “los bienes comunes”. Cuantos más usuarios participen en los programas de Landshare, Airbnb o coche compartido, mejor funcionará el sistema para todos (Botsman y Rogers, 2011). Cada individuo que se une o utiliza el consumo colaborativo crea valor para otros (Botsman y Rogers, 2011). Por último, la economía colaborativa requiere que la gente confié en un desconocido (Botsman y Rogers, 2011). Por ejemplo, en los servicios de coches compartidos, los participantes tienen que confiar que la otra persona sea confiable e inofensiva (Botsman y Rogers, 2011). El papel de los intermediarios es crear las herramientas, tales como un sistema de reputación, y el entorno seguro en las plataformas para que se construya la

familiaridad y la confianza y que permita conocer un poco más a los desconocidos antes de decidirse a participar (Botsman y Rogers, 2011).

1.3 El crecimiento del consumo colaborativo

La economía compartida se ha convertido en una profunda tendencia socioeconómica que está constantemente creciendo, afectando cada vez más sectores y está cambiando el consumo de forma notable (Botsman y Rogers, 2011). El primer factor que facilita este crecimiento es la tecnología, pero hay otro aún más importante: compartir es innato en la humanidad (Botsman y Rogers, 2011). Se estima que la economía colaborativa tenga el valor de \$335 millones de dólares hasta el año 2025 (Standing, Standing y Biermann, 2018). Este intercambio se extenderá también a nuevos sectores. Dentro de diez años, los cinco principales sectores de la economía compartida serán préstamos entre los pares, personal online, el uso compartido de vehículos y la transmisión de música y vídeo (Yaraghi y Ravi, 2017). La figura 1 presenta la importancia de la economía compartida en los siguientes años mostrando la tasa de crecimiento anual compuesto en los sectores claves. Como se ve claramente, el mayor crecimiento se ha estimado en el sector financiero (63 por cien) junto con el incremento en el personal online (37 por cien) (Yaraghi y Ravi, 2017). El alojamiento entre pares notará un aumento de 31 %, seguido por 23 % crecimiento en el sector de *carsharing*. El sector audiovisual crecerá 17 % hasta el año 2025 (Yaraghi y Ravi, 2017). Sin duda, el sector de *carsharing* seguirá siendo uno de los sectores en desarrollo más importantes. Ahora, Europa cuenta con el 50 por cien del mercado mundial de coches compartidos y se espera que en 2020 crezca hasta los 15 millones de usuarios (Deloitte, 2017).

Figura 1 La tasa de crecimiento anual compuesto en economía compartida

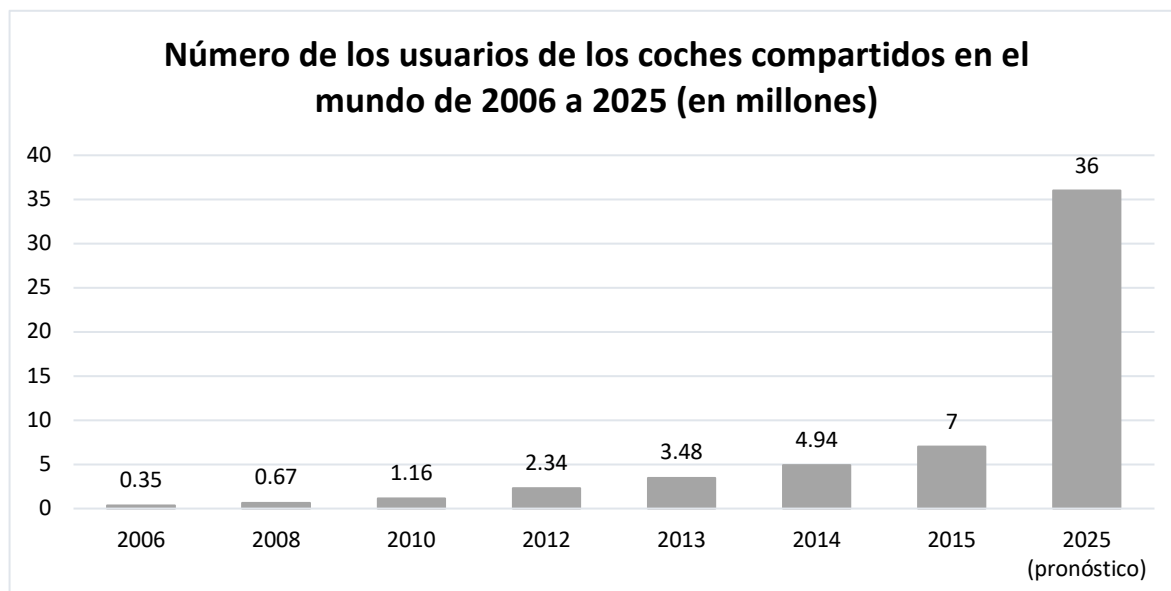


Fuente: adaptado de Yaraghi y Ravi (2017)

1.4 El uso compartido de vehículos

Debido a las crecientes preocupaciones por la eficiencia económica y la conciencia ecológica, se ha cuestionado también el uso masivo de los automóviles de propiedad privada lo que ha levantado discusiones sobre las posibles alternativas de este tipo de transporte (Tan et al., 2017). De este modo, ha emergido el uso compartido de automóviles (en adelante también *carsharing*) que es un sistema que permite a las otras personas utilizar coches disponibles localmente en cualquier momento y por cualquier duración (Münzel et al., 2019). Las oportunidades que brinda esta alternativa no son solo económicas, sino también se puede ver los beneficios sociales (Botsman y Rogers, 2011). La Asociación Americana del Automóvil estima que los americanos y europeos gastan aproximadamente el 18 por cien de sus ingresos por persona para conducir en un coche de tamaño medio que es más que una familia gasta en conjunto en la ropa, cuidado de la salud y el ocio (Botsman y Rogers, 2011). Gracias al servicio de *carsharing*, el usuario promedio podría ahorrar £380 al mes (Botsman y Rogers, 2011). Por ejemplo, en Alemania, cada coche compartido en el centro de la ciudad sustituye hasta los veinte vehículos privados lo que contribuye a la disminución de la contaminación, el tráfico y la congestión en los aparcamientos (Münzel et al., 2017). Además, este sistema da la oportunidad de conveniencia y amplía las elecciones del usuario porque cada día uno podría conducir un coche diferente (Botsman y Rogers, 2011). El *carsharing* apareció a finales de 1980 en Suiza y Alemania (Münzel et al., 2017) y como muestra la Figura 2., está convenciendo cada vez más un amplio grupo de los usuarios.

Figura 2 **Número de los usuarios de los coches compartidos en el mundo**

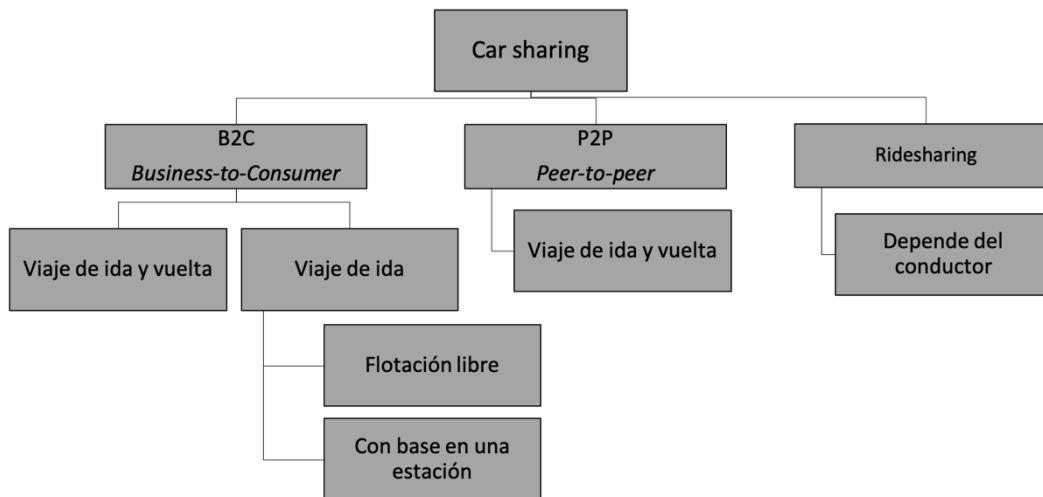


Fuente: adaptado de Statista (2016)

Carsharing es un tipo de movilidad compartida que se puede dividir en tres modelos de negocio: el tradicional negocio a consumidor (en adelante, *business-to-consumer*, o B2C), *peer-to-peer* (P2P) y *ridesharing* (Cohen y Kietzmann, 2014). En el modelo de B2C, las organizaciones que poseen una flota de coches alquilan sus vehículos a sus clientes (Tan et al., 2017). Al principio, los B2C se basaban en un sistema de viaje de ida y vuelta en el que los vehículos tenían que ser devueltos en el mismo lugar en el que fueron alquilados (Münzel et al., 2019). Alrededor del año 2009, se desarrolló un sistema solo de ida en el que los automóviles pueden ser dejados en cualquier lugar de una zona particular (flotación libre) o en cualquier estación del proveedor del servicio (con base en una estación) (Münzel et al., 2019).

En el año 2011 se presentó el nuevo modelo de negocio *peer-to-peer* (P2P) en el que los individuos pueden alquilar sus propios coches a otros usuarios a través de una plataforma online que está coordinada por el proveedor de la plataforma (Münzel et al., 2019). La plataforma cobra una tarifa por su servicio de posibilitar el contacto entre el propietario y el usuario y también suele ofrecer servicios adicionales como seguros (Shaheen, Mallery y Kingsley, 2012). El P2P *carsharing* sólo se realiza de ida y vuelta, ya que el vehículo se recoge y se devuelve al propietario (Münzel et al., 2019). Las dos primeras organizaciones de P2P *carsharing* en América Norte fueron: RelayRides (ahora Turo) que fue lanzado en 2010 y Getaround (antes Drivy) que se inició en el año 2011 (Shaheen, Mallery y Kingsley, 2012). El actual líder del mercado en Europa es Getaround (antes Drivy) que opera, entre otros países, en Francia y Alemania (Münzel et al., 2019). El modelo de *ridesharing* surgió durante la Segunda Guerra Mundial cuando la Oficina de Defensa Civil de los Estados Unidos quería ahorrar el caucho para usos militares y, para obtener este objetivo, instó a compartir el coche (Cohen y Kietzmann, 2014). *Ridesharing* es un modelo muy parecido a P2P *carsharing* solo con la diferencia de que, en este caso, el propietario del coche es el conductor y que permite a otros pasajeros viajar en su mismo vehículo hacia y desde los mismos o similares destinos (Cohen y Kietzmann, 2014). La plataforma online de *ridesharing* más grande del mundo es BlaBlaCar (Guyader, 2018). La figura 3 resume los tipos de modelos de negocio en la industria de coches compartidos.

Figura 3 Tipos de modelos de negocio de coches compartidos



Fuente: adaptado de Cohen y Kietzmann (2014)

Por las semejanzas de modelos *ridesharing* y *peer-to-peer*, al analizar las ventajas y desventajas se les trata como un único modelo y por el término P2P se entiende tanto *ridesharing* como alquiler *peer-to-peer*. Tanto en el contexto de modelo de negocio B2C como de P2P se ha estudiado motivos a favor y en contra de la participación (Münzel et al., 2019). Entre las ventajas de ambos modelos se destaca el ahorro económico y de tiempo, la conveniencia, la flexibilidad, la socialización y que *carsharing* es una alternativa más rápida en comparación con el transporte público (Nielsen et al., 2015). Si analizamos las desventajas en conjunto, se ha identificado que, para que *carsharing* sea exitoso, el servicio tiene que estar disponible en el área de interés del cliente que a menudo no se cumple (Nielsen et al., 2015). La figura 4 recoge la información clave sobre los tres modelos de negocio de movilidad compartida.

Figura 4 Resumen sobre los modelos de negocio de movilidad compartida

	<i>Business-to-Consumer(B2C)</i>	<i>Peer-to-peer(P2P)</i>	<i>Ridesharing</i>
Ejemplos	ZipCar, Car2Go	Getaround (antes Drivy), Turo	BlaBlaCar
Propiedad de automóviles	La empresa de <i>carsharing</i>	Persona privada	Persona privada y el conductor al mismo tiempo
Modo de alquiler	Viaje de ida y vuelta o viaje de ida	Viaje de ida y vuelta	Los propietarios de los vehículos permiten que otros pasajeros viajen en el mismo vehículo hacia y desde los mismos o similares destinos
Actores involucrados	Empresa y cliente	Propietario de coche, <i>renter</i> y plataforma P2P	Propietario de coche y pasajero
El servicio se forma por	La empresa de <i>carsharing</i>	Plataforma P2P y los proveedores individuales	Plataforma P2P y los proveedores individuales
Nivel de información asimétrica	Bajo	Alto	Alto
Precio de servicio	Estandarizado	Individual	Individual
Diversificación de vehículos	Baja	Alta	Alta
Interacción personal	Ninguna	Propietario de coche y el <i>renter</i>	Propietario de coche y el pasajero
Ventajas comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro financiero • Ahorro de tiempo (en comparación con el transporte público) • Ganancias de movilidad • Reducción de congestión del tráfico y la contaminación 		
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Socialización
Riesgos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad 		
Riesgos		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza • Carga de compartir 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad ej. conductores inseguros • Rutas ineficientes, múltiples paradas • Se priva de la libertad emocional y posición social

Fuente: adaptado de Nielsen et al. (2015); Wilhelms, Merfeld y Henkel (2017); Cohen y Kietzmann, (2014)

Sin embargo, el modelo de P2P no es tan popular ni está tan difundido como el modelo de B2C (Münzel et al., 2019) y existen razones económicas y psicológicas por las que tanto los propietarios como los usuarios rechazan la participación en el P2P *carsharing* (Valor y Sánchez Ortiz, 2018). Primero, los coches en el P2P son de propiedad y uso privado y sólo se ponen a disposición cuando no están utilizados por sus propietarios (Münzel et al., 2019). Pero hay gente que piensa que, aunque no usan su vehículo todo el día, quieren tenerlo a disposición y por eso rechazan a participar en compartir su coche (Valor y Sánchez Ortiz, 2018). Además, hay problema de confianza en el otro porque, en la economía compartida, la moneda no es solo el pago sino también la confianza (Mastercard, 2017). Una de las razones por las que tanto los propietarios como los usuarios rechazan la participación en la movilidad compartida es la carga de compartir (Valor y Sánchez Ortiz, 2018). Los individuos no creen que el alquiler de coches P2P ofrezca un valor superior a las alternativas existentes ya que el estrés potencial asociado a la participación prevalece la percepción del valor esperado y los

beneficios económicos y comodidad que ofrece este tipo de movilidad (Valor y Sánchez Ortiz, 2018). En conclusión, a pesar de la creciente popularidad del modelo de negocio P2P, todavía hay gente que rechaza el uso de los servicios de movilidad compartida.

El *ridesharing* también tiene las desventajas que desaniman a los potenciales usuarios a participar en este servicio. Primero, a menudo hay problemas con la disponibilidad de los viajes (Nielsen et al., 2015). Por ejemplo, cuando uno quiere compartir un viaje, tiene que buscarlo antes en la plataforma y, puede ocurrir que no esté disponible en las fechas indicadas o la ruta no es frecuente y, por lo tanto, los conductores no pasan por el lugar deseado por el pasajero. Segundo, requiere que haya una confianza mutua entre el conductor y el pasajero. Por ejemplo, los pasajeros tienen que confiar en los conductores y sus habilidades de conducir (Nielsen et al., 2015). Además, dependiendo del número de pasajeros, la ruta puede implicar múltiples paradas y rutas ineficientes, que hacen que el viaje sea más largo (Nielsen et al., 2015). Hay que tener en cuenta también que los coches son espacios privados y los viajes compartidos podrían interferir en la soledad y llevar a las conversaciones incómodas (Nielsen et al., 2015). Por último, el *ridesharing* puede llevar a la exclusión social, por el estatus social que viene con la posesión de un coche (Nielsen et al., 2015).

Este trabajo tiene como su objetivo identificar los fallos de servicio que provocan esa disminución del valor en ambos modelos de movilidad compartida con el objetivo de proponer algunas recomendaciones que beneficiarán la comunidad en general. A continuación, se revisa la literatura sobre fallos de servicios.

Capítulo 2. Co-destrucción de valor y fallos de servicio

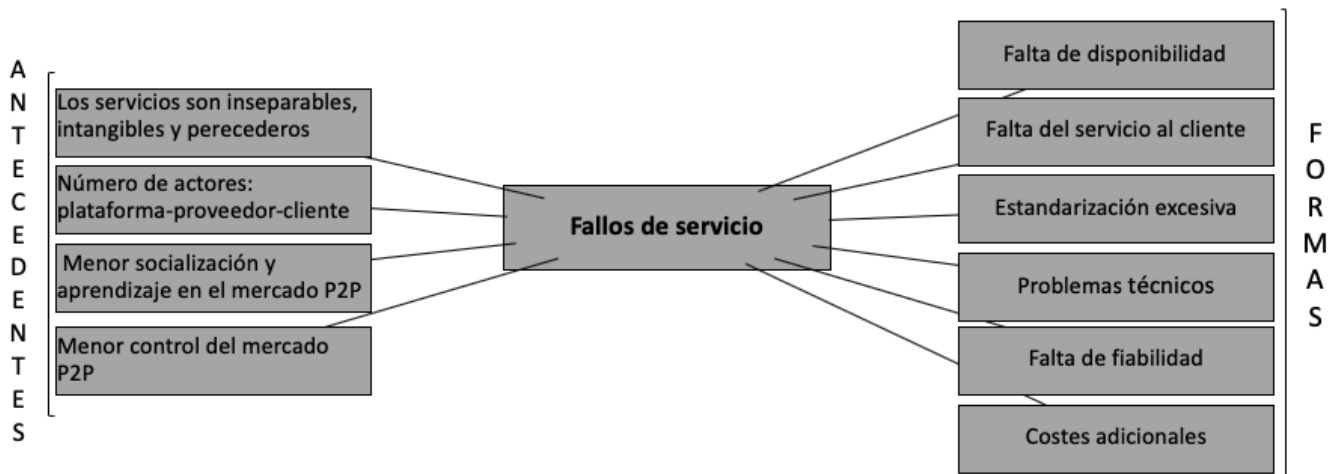
2.1 Co-destrucción de valor y fallo de servicio: definición

La creación del valor se refiere a un proceso a través del cual los clientes experimentan una mejora en el bienestar (Yin, Qian y Shen, 2019). Varios trabajos (Järvi, Kähkönen y Torvinen, 2018) han señalado que no siempre se produce creación de valor sino también puede destruirse el valor. La literatura de servicios ha ampliamente estudiado los fallos de servicio que impiden la creación de valor. En estos estudios se asume que la destrucción de valor ocurre porque la empresa falla en la entrega de la proposición de valor (Ennew y Schoefer, 2003). Más específicamente, el fallo de servicio se define como las situaciones en las que el servicio no pudo cumplir las expectativas de un cliente (Lewis y McCann, 2004). El fallo de servicio es siempre resultado de la percepción del cliente, no de lo que la organización piensa que ha entregado (Ennew y Schoefer, 2003). Por esta razón, resulta muy difícil que todos los clientes estén satisfechos (Ennew y Schoefer, 2003).

Más recientemente se ha ampliado la visión de destrucción de valor para incorporar también la destrucción de valor debida al consumidor o a la interacción consumidor-empleado-empresa. A este proceso se le ha llamado co-destrucción de valor (Zhang et al., 2018) y se ha definido como un proceso de interacción fracasado que tiene un resultado negativo para alguna de las partes implicadas en el proceso (Sthapit y Björk, 2019). Aunque la co-destrucción de valor puede ocurrir en cualquier servicio, en el caso de consumo colaborativo parece claro que la destrucción de valor puede ser resultado tanto de un fallo de servicio (cuando la plataforma no entrega la proposición de valor o lo hace de forma deficiente) como de un proceso de co-destrucción en el que participan o están involucrados los pares y/o la plataforma.

Al no estar tan desarrollada la literatura de la co-destrucción de valor en el consumo colaborativo (motivo por el que se realiza este trabajo para construir el marco teórico se han revisado estudios sobre fallos de servicio en el consumo colaborativo. La mayoría de estos trabajos han analizado el caso de la vivienda compartida o *home sharing* (Sthapit y Jiménez-Barreto, 2019; Sthapit, 2019) y solo de forma limitada la movilidad compartida (Sthapit y Björk, 2019). La revisión de los trabajos ha permitido identificar las razones que llevan al fallo de servicio, las formas que puede adoptar el fallo de servicio y las estrategias de recuperación de valor. La figura 5 resume el modelo conceptual basado en el estado actual del arte.

Figura 5 El modelo conceptual del fallo de servicio



2.2 Antecedentes del fallo de servicio

Es imprescindible que las empresas entiendan las causas que provocan los fallos de servicio, ya que esas situaciones afectan negativamente a la percepción del cliente sobre el proveedor (Chen, 2018). La literatura ha ahondado en dos causas principales de fallo de servicio: la misma naturaleza del servicio y la naturaleza del consumo colaborativo. En relación con la primera, según Chen (2018), los fallos de servicio ocurren durante el proceso de la prestación del servicio y se deben a que el sector de servicios se distingue de los productos por sus únicos rasgos que son: intangibilidad, inseparabilidad y que los servicios son perecederos. La inseparabilidad de la producción y el consumo significa que los errores se producen en el momento de consumo, lo que deja sin posibilidades de recuperación del servicio (Lewis y McCann, 2004). Eso provoca que algunos fallos de servicio sean inevitables y ocasionen la insatisfacción del cliente (Ennew y Schoefer, 2003). Pero, pueden producirse antes, como muestra la literatura de co-destrucción, al crear las expectativas o después del servicio, en la gestión de conflictos o reclamaciones. El argumento de la naturaleza del sector de servicios no es la explicación completa por qué se produce un fallo de servicio.

Este fallo se puede relacionar con los dos últimos (naturaleza del servicio y naturaleza del consumo colaborativo), precisamente porque es un servicio intangible y perecedero, en consumo colaborativo hay menor control sobre cómo se presta y estándares menos claros (Comisión Europea, 2017).

La segunda razón por la que se pueda producir un fallo de servicio más fácilmente es el número de actores involucrados. Una diferencia crucial que distingue la economía compartida del comercio tradicional es el número y el tipo de actores involucrados (Chen, 2018). La economía compartida en vez de implicar dos partes involucra tres actores. Primero, la plataforma o *marketplace* que facilita el emparejamiento entre el par-proveedor y el par-consumidor. Su tarea fundamental es crear el mercado y difundir el conocimiento de marca (Chen, 2018). Segundo, hay un proveedor de

servicios (en adelante, par-oferente o *owner*) que alquila su posesión por un precio establecido (Chen, 2018). La tercera parte es un cliente (en adelante, par-demandante o *renter*) que busca acceso temporal a los recursos y está preparado para pagar a cambio del acceso (Chen, 2018). Como hay un mayor número de los actores participantes en la economía compartida, aumenta la posibilidad de que surjan fallos de servicio (Chen, 2018). Además, una de las características principales de P2P plataformas es que la plataforma influye en la transacción entre los pares, pero no la controla (Comisión Europea, 2017) como pudiera hacer una empresa con sus empleados que deben seguir unos procedimientos y estándares de calidad (Comisión Europea, 2017).

Es más, hay menor socialización y aprendizaje en el entorno de P2P. Los pares no han interiorizado todavía un guion o procedimiento de cómo se hace el intercambio y se entrega el servicio (Comisión Europea, 2017). Hay una falta de transparencia en las normas y prácticas de las plataformas P2P (Comisión Europea, 2017). Los usuarios no son conscientes o no están seguros de sus derechos y responsabilidades debido a que los pares no son profesionales y no tienen por qué conocer las normas que guían los intercambios (Comisión Europea, 2017).

A continuación, se describe los tipos de fallos de servicio junto con los actores que pueden causar la co-destrucción del valor.

2.3 Formas de fallo de servicio analizadas en la literatura

Existen muchos tipos de fallos de servicio que puede experimentar un cliente y es importante clasificarlos para entender las reacciones del cliente e identificar las estrategias potenciales de recuperación (Ennew y Schoefer, 2003). El estudio de Furunes y Mkono (2019) muestra que la mala gestión de las expectativas es una de las razones fundamentales de fallo de servicio en servicios de entrega de comida. Las quejas han revelado la brecha entre las expectativas de los clientes y sus percepciones sobre la prestación del servicio real que claramente, por ejemplo, la demora en la entrega de la comida o el comportamiento no profesional de los mensajeros.

Furunes y Mkono (2019) identifican los seis fallos de servicio que se explican a continuación. Esta lista muestra claramente que el fallo de servicio no se produce solo en la entrega del mismo sino también antes (fase pre-entrega) y después (post-entrega). Los fallos que se mencionan en relación con la fase en la que ocurre son, por ejemplo: el fallo en la fase de pre-entrega son los problemas relacionados con el pago por pedido, durante la entrega se mencionó que la comida no estaba caliente, y los fallos de fase post-entrega pueden abarcar los problemas con el reembolso, devolución de dinero.

Primero, los clientes han señalado los problemas técnicos que se atribuyen a una plataforma o una aplicación online que ocurren cuando, por ejemplo, surgen problemas con el pago con tarjeta (Furunes y Mkono, 2019). En las plataformas de alquiler de coches entre particulares el pago online

es la opción más utilizada (Amovens, 2019). El mal funcionamiento de una aplicación (Furunes y Mkono, 2019), o un diseño de página web poco manejable o difícil de usar son ejemplos de incidencias causadas por las incidencias tecnológicas y llevan a una co-destrucción del valor (Chen, 2018). Esos problemas pueden causar que los clientes dejen de usar los servicios (Furunes y Mkono, 2019).

La falta de disponibilidad en un área conveniente para los usuarios se atribuye al propio diseño del servicio (Furunes y Mkono, 2019); ocurre cuando el proveedor no cubre todas las áreas de una ciudad o hay cambios en las áreas en general que dejan a un cliente fuera del área de sus operaciones (Furunes y Mkono, 2019). Para nuestro estudio, la disponibilidad de los coches es uno de los factores más importantes para garantizar el éxito de este servicio (Hampshire y Gaites, 2011). La estandarización excesiva, es decir, falta de adaptación a cada individuo (Furunes y Mkono, 2019) y tiene lugar cuando, por ejemplo, los clientes, al reservar un servicio, no pueden añadir comentarios personalizados. En el caso de *P2P carsharing*, este fallo se podría relacionar a una falta de variedad de los coches disponibles y que es una de las características y, al mismo tiempo, beneficios buscados en el uso de *P2P carsharing* (Wilhelms, Merfeld y Henkel, 2017). También los costes adicionales es un asunto que ha generado insatisfacción entre los clientes (Furunes y Mkono, 2019). Los clientes mencionaron las tarifas caras y los costes adicionales, pero parece que un servicio caro no lleva a una evaluación negativa (Furunes y Mkono, 2019).

Los fallos de servicio que se atribuyen a las interacciones con otra persona, como un representante del proveedor, son los siguientes. Por un lado, la falta de fiabilidad puede surgir cuando hay demoras en la entrega del servicio o el proveedor cancela la prestación del servicio (Furunes y Mkono, 2019). En el caso de *P2P carsharing*, las cancelaciones de un viaje o de una prestación del servicio por el *renter* son las incidencias que causan la insatisfacción del cliente (Dill et al, 2017). Puede surgir también cuando los clientes tienen que esperar mucho tiempo para obtener la respuesta de un proveedor del coche.

Por otro lado, la falta del servicio al cliente es otra razón que causa experiencias negativas: los clientes se quejan de falta de apoyo cuando surge un fallo de servicio (Furunes y Mkono, 2019). Otros ejemplos de este tipo de fallos son: falta de *feedback*, no poder tener una interacción con un empleado, correos inactivos del servicio de atención al cliente o mal comportamiento del personal (Sthapit y Björk, 2019). En muchos casos, lo que causa la insatisfacción de los clientes es la respuesta del proveedor de servicio o la falta de respuesta en vez de el error que han cometido, porque la mayoría de los clientes acepta que los errores puedan ocurrir (Ennew y Schoefer, 2003). Muchas veces los clientes quedaban sin respuesta (Sthapit, 2019) o apoyo cuando surgió un fallo de servicio (Furunes y Mkono, 2019). Entre otras cosas, los clientes mencionaban una mala calidad de servicio, falta de comunicación propia o empatía de los empleados de atención al cliente (Sthapit, 2019). La figura 6

resume las formas de fallos de servicio dividiéndolas en cuanto al causante (otro par o plataforma) y según el periodo cuando surge, es decir, en pre, durante prestación o post-prestación.

Figura 6 **Formas de fallos de servicio según el tiempo de aparición**

	Pre-prestación	Durante la prestación	Post-prestación
Otro par	Falta de fiabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • El proveedor cancela la prestación del servicio • Largas esperas para recibir una respuesta 		
Plataforma	Problemas técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Pago con tarjeta • Mal funcionamiento de la aplicación • Página web difícil de usar 	Estandarización excesiva: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque individual al cliente • Falta de variedad de coches disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes adicionales
	Falta de disponibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de coches 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas no claras 		
	Servicio al cliente inadecuado: <ul style="list-style-type: none"> • falta del apoyo • falta de <i>feedback</i> • falta de respuesta • falta de comunicación propia • falta de empatía de los empleados de atención al cliente 		

2.4 La recuperación del servicio

Como se ha mencionado antes, por complejidad y el número de personas involucradas en la economía compartida, algunos de los fallos del servicio son inevitables (Ennew y Schoefer, 2003). Por esta razón, las organizaciones deberían introducir estrategias para responder a los fallos del servicio para minimizar el impacto adverso de las quejas de los clientes (Ennew y Schoefer, 2003). Una de las estrategias que se podría implementar es recuperación del servicio o la adopción de medidas para resolver los problemas que un cliente ha encontrado (Ennew y Schoefer, 2003). La recuperación del servicio no siempre compensa los fallos de servicio, pero puede minimizar su impacto negativo (Colgate y Norris, 2001) y recuperar la satisfacción del cliente (Sthapit y Björk, 2019). Además, la resolución efectiva de las quejas puede incrementar el nivel de lealtad de los clientes (Ennew y Schoefer, 2003).

Por lo tanto, cuando no es posible evitar un fallo de servicio, se debería implementar las soluciones de recuperación del servicio. Echeverri y Skålén (2011) han mostrado que co-destrucción del valor es una característica significativa de la interacción entre el proveedor y el cliente. Depende

de lo que haga la otra parte, el valor puede recuperarse o puede aumentarse la destrucción (Echeverri y Skålén, 2011). Así que, en este caso, si la interacción entre los pares co-destruye valor, el *marketplace* podría implantar políticas o estrategias para evitar que esa interacción acabe destruyendo el valor. También hay que señalar la importancia de las quejas de los clientes que es una de las reacciones al experimentar un fallo de servicio (Ennew y Schoefer, 2003). Los proveedores de servicio deberían animar a sus clientes a comunicar su insatisfacción, ya que, sin eso, las organizaciones pueden no ser conscientes de los problemas y no tener posibilidad de aplacar a los clientes insatisfechos (Ennew y Schoefer, 2003). En realidad, solo entre el 5 y el 10 por cien de los clientes insatisfechos se quejan al experimentar un fallo de servicio. Esto supone una mayor barrera para el aprendizaje empresarial (Ennew y Schoefer, 2003).

Las estrategias de recuperación que se podría poner en práctica se desarrollan a continuación. Cuando los clientes muestran su insatisfacción, deberían ser atendidos lo más pronto posible y de manera eficaz a través de un buen servicio al cliente (Sthapit, 2019). Esta estrategia podría acabar con un fallo de falta de servicio al cliente que ocurre durante todas las fases de prestación del servicio. Además, se podría mandar varios avisos a los *renters* para que respondan más rápido, visibilizar el tiempo medio de respuesta de cada *renter* (en las páginas empresariales en Facebook el tiempo de respuesta de cada organización es visible), dar varios medios de comunicación con la empresa, ampliar el personal de atención al cliente.

En conclusión, cinco son los principales axiomas teóricos que van a guiar el trabajo posterior. En primer lugar, ocurre el fallo de servicio cuando no se cumplen las expectativas del cliente. El fallo de servicio es, en cierta medida inevitable y se debe a que la producción y el consumo son inseparables, es muy difícil coordinar todos actores involucrados, el mercado tiene menor control sobre los pares y hay menor conocimiento entre los pares de cómo actuar en ese entorno. Respecto a los tipos de fallos de servicio, la literatura evidencia que los fallos de servicio se producen en las tres fases: en la pre-prestación, durante y post-prestación del servicio. Además, tienen diferentes formas; para poder implementar estrategias de recuperación hay que conocer cuáles son los fallos específicos que surgen en la movilidad compartida. Finalmente, los resultados negativos del fallo de servicio se pueden corregir mediante la recuperación del servicio cuyo objetivo es implementar medidas que resuelvan los problemas que un cliente ha encontrado y que un cliente decepcionado con el servicio vuelva a un estado de satisfacción.

Capítulo 3 Método

Para conseguir el objetivo de este trabajo que es la identificación de los fallos de servicio o dinámicas de co-destrucción de valor que se dan en la movilidad compartida, se utilizó dos métodos de investigación la teoría fundamentada y el análisis del contenido. Primero, se analizó la literatura existente sobre la economía compartida, creación y destrucción del valor y los fallos de servicio en el contexto de consumo colaborativo. El resumen de la teoría se encuentra en los capítulos anteriores 1 y 2. Para identificar los tipos de fallos, cuándo se producen y quién los produce, se utilizó la teoría fundamentada, ya que es un método cualitativo que ayuda entender los fenómenos sociales como es el consumo colaborativo (Valor y Sánchez Ortiz, 2018).

Para identificar los fallos de servicio, se usaron comentarios online de los usuarios sobre sus experiencias. Gracias a la colaboración con un investigador de la Universidad Pontificia Comillas se hizo una exportación de los comentarios de la plataforma TrustPilot al formato Excel. El análisis de los comentarios online es una manera adecuada y útil para entender qué disminuye el valor del servicio de los participantes, a quién se atribuyen los fallos, cuándo ocurren (durante la pre-prestación de servicio, durante o post-entrega) (Camilleri y Neuhofer, 2017), el análisis de los comentarios online es una manera adecuada para entender como se crea el valor. Varios estudios sobre el sector turístico y la co-creación del valor en los servicios turísticos online han utilizado el análisis de contenido online para revisar las experiencias de los participantes (Camilleri y Neuhofer, 2017).

Los comentarios extraídos fueron filtrados según algunos criterios preestablecidos para garantizar que solo se tuvo en cuenta las opiniones relevantes. Se ha limitado el estudio al *P2P carsharing* y *ridesharing* porque en estas plataformas el intercambio se produce entre los pares y la plataforma actúa de mediador. En *B2C carsharing* el intercambio se produce entre una empresa y un particular, que no es el contexto de co-destrucción objeto de análisis. Se tomó en cuenta solo las plataformas internacionales, líderes en su sector y los actores puros, es decir, los intermediarios que solo gestionan un tipo de movilidad compartida (esto llevó a excluir a Amovens porque su modelo combina viajes compartidas para empresas y universidades, el alquiler de coches entre particulares y el *renting* para particulares. Para analizar las experiencias de los usuarios de *peer-to-peer carsharing* se analizó el actual líder del mercado europeo Getaround (Münzel et al., 2019). En cuanto al *ridesharing*, se revisó la plataforma más grande del mundo BlaBlaCar (Guyader, 2018).

La selección de los datos ha sido afectada también por el idioma y el *ranking*. Se incluyeron solo los comentarios en inglés y castellano, filtrando los comentarios negativos (con calificación 1-3 en una escala de 5). Se analizaron los comentarios desde el año 2018 hasta la fecha. Como se ve en la figura 8 que presenta el número de los comentarios analizados en ambos modelos de movilidad compartida, la cantidad de los comentarios negativos en el año 2019 se duplicó respecto al año

anterior. Los comentarios más antiguos no se tuvieron en cuenta porque podría ocurrir que las plataformas hayan implantado medidas de recuperación del servicio, ya que la movilidad compartida está en constante evolución y se están aplicando nuevas tecnologías y herramientas para mejorar los servicios prestados. Por ejemplo, la implementación del bloqueo automático en los coches que ha eliminado la necesidad de coordinar la entrega de las llaves de coche (Tan et al., 2017). Debido a esto, algunos fallos serían irrelevantes por los cambios tecnológicos y el desarrollo del servicio en general. La muestra final fue de 207 comentarios (43 de *ridesharing* y 164 de *peer-to-peer carsharing*) que fueron leídos enteramente y categorizados según el actor que causó la co-destrucción del valor marcando la fase en la que se produjo y si el usuario explícitamente expresó su suspensión del uso del servicio. Primero, se codificó buscando categorías para etiquetar los fallos de servicio. Se trató de buscar la mayor granularidad, usando las categorías iniciales (por ejemplo, según el causante del fallo, cuándo ocurre el fallo y si usará otra vez el servicio). Se usó un subgrupo de comentarios para este análisis (n=43). Como resultado de este análisis se proponen las categorías que se describen en la siguiente tabla (figura 7).

Figura 7 Resumen de los resultados del análisis

Tipo	Cuando	Quién	Ejemplos
Pago	Pre/post-entrega	Plataforma	Incluye problemas con el pago, por ejemplo, aceptación de la tarjeta, problemas con el reembolso, cobro sin justificación
Atención al cliente	Pre/durante/post-entrega	Plataforma (personal dedicado a la atención al cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es incapaz de resolver las incidencias • No hay número de contacto • No disponible durante los fines de semana • Sin trato individual
Plataforma	Pre/durante/post-entrega	Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas técnicos • Tarifas no claras/no rentables • Políticas no claras
Usuarios	Pre/durante/post-entrega	<ul style="list-style-type: none"> • <i>P2P carsharing</i>: propietarios, renters • <i>Ridesharing</i>: conductores, pasajeros 	

En una segunda fase, aplicando el análisis de contenidos, se codificaron todos los comentarios indicando si mencionada ese fallo de servicio (1) o no (0).

Figura 8 Fuente de datos

Plataforma	Comentarios negativos (2018)	Comentarios negativos (2019 hasta la fecha)	Total comentarios	Porcentaje sobre total
BlaBlaCar	28	15	43	20.78%
Getaround	41	123	164	79.22%
Total	69	138	207	100%

Además, se hizo un análisis bivariable con el objetivo de analizar las diferencias entre el tipo de movilidad compartida y tipos de fallos de servicio. Para la realización de las pruebas estadísticas se utilizó el programa SPSS. Se hizo el análisis de relaciones entre datos muestrales que permite analizar la diferencia de medias y determinar si existe una diferencia estadísticamente significativa, en este caso, entre el tipo de movilidad compartida (*ridesharing* y *peer-to-peer carsharing*) y cada uno de los tipos de fallos de servicio (pago, atención al cliente, plataforma/diseño del servicio, usuarios). Para este estudio, se hizo el t-test ya que es el método adecuado cuando la variable nominal es dicotómica. Como se explicará después, este análisis revela que hay diferencias entre tres tipos de fallos de servicio (pago, atención al cliente y la plataforma) por el tipo de movilidad.

Capítulo 4 Resultados

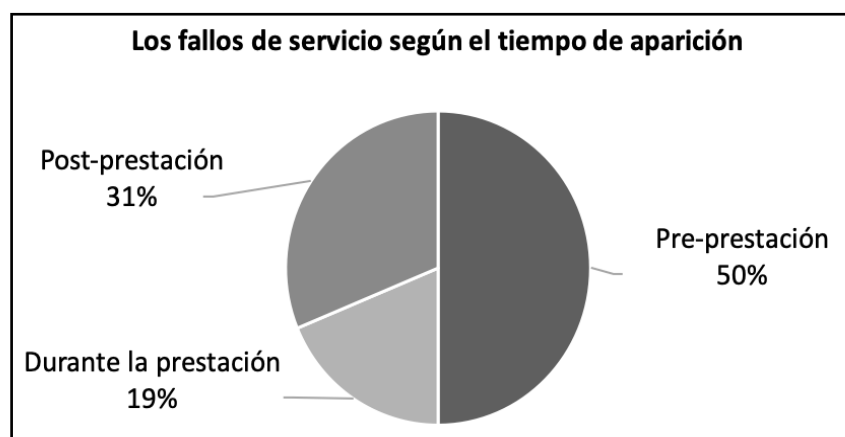
Este capítulo presenta los resultados del análisis de los comentarios negativos y tiene la siguiente estructura. Primero, se resume los resultados del análisis de los comentarios online, luego se analiza cada una de las categorías de fallos de servicio identificadas (pago, atención al cliente, plataforma/diseño del servicio, usuarios). Se termina con el análisis del t-test que ha revelado las diferencias entre los dos modelos de movilidad compartida estudiados: *ridesharing* y *peer-to-peer carsharing*.

4.1 Resumen de resultados

Los resultados del análisis de los comentarios online se han dividido en dos partes: los fallos de servicio según el tiempo de aparición y según el causante del fallo. Primero, se identifica cuándo ocurre el fallo y se presenta el resumen de los datos. Luego, se comenta qué tipos de fallo hay (agregados en las categorías) y quién provoca esos fallos.

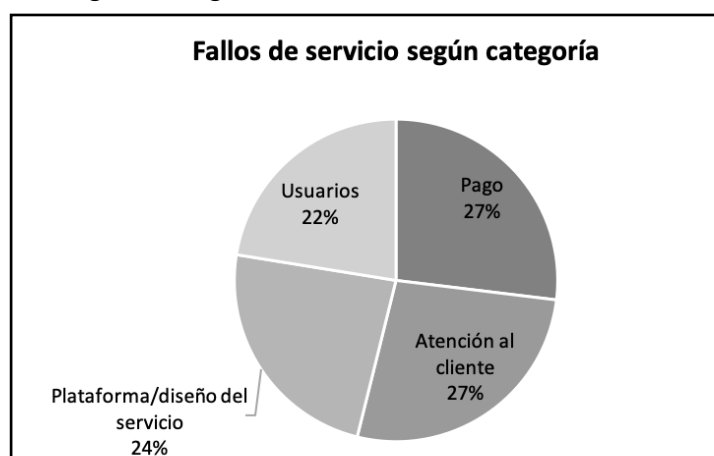
Se ha identificado que los fallos de servicio pueden ocurrir durante tres fases de la prestación del servicio: antes, durante o post-entrega. La figura 9 muestra cuántos fallos identificados han aparecido en cada fase. Los datos muestran que en la fase de pre-prestación de servicio se producen la mitad de los fallos reportados por los clientes. Segundo, en la fase de post-entrega han ocurrido 31 por cien de los fallos. Según los datos, durante la prestación del servicio solo ha habido 19 por cien de los fallos.

Figura 9 Los fallos de servicio según el tiempo de aparición



Los fallos de servicio se han dividido también en cuatro categorías, según el causante del fallo, es decir, quién ha provocado la co-destrucción del valor: pago, conductor/usuarios, atención al cliente, plataforma/diseño del servicio, usuarios. En los siguientes apartados se describe en más detalles El análisis de los comentarios ha revelado que hay tipos de fallos de servicio que son más frecuentes que otros y se debería prestar más atención a ellos con el fin de eliminarlos en cuanto antes. La figura 10 presenta el porcentaje de fallos de servicio según la categoría de fallo. El gráfico muestra que no hay una categoría que constaría un problema más grave que la otra. Los dos tipos de fallo más frecuentes se deben a todos problemas relacionados con el pago (27%) y la mala atención al cliente (27%). Los fallos causados por la plataforma representan el 24 por cien. En cuarto lugar, los usuarios causaron 22 por cien de los fallos de servicio, pero dentro de este grupo, la mayoría de la co-destrucción de valor se debe a los conductores/propietarios (73%), 10 por cien está causado por los *renters*, 9 por cien menciona los fallos provocados por el mal comportamiento de los usuarios en general y los 8% se deben a problemas por cuentas falsas creadas.

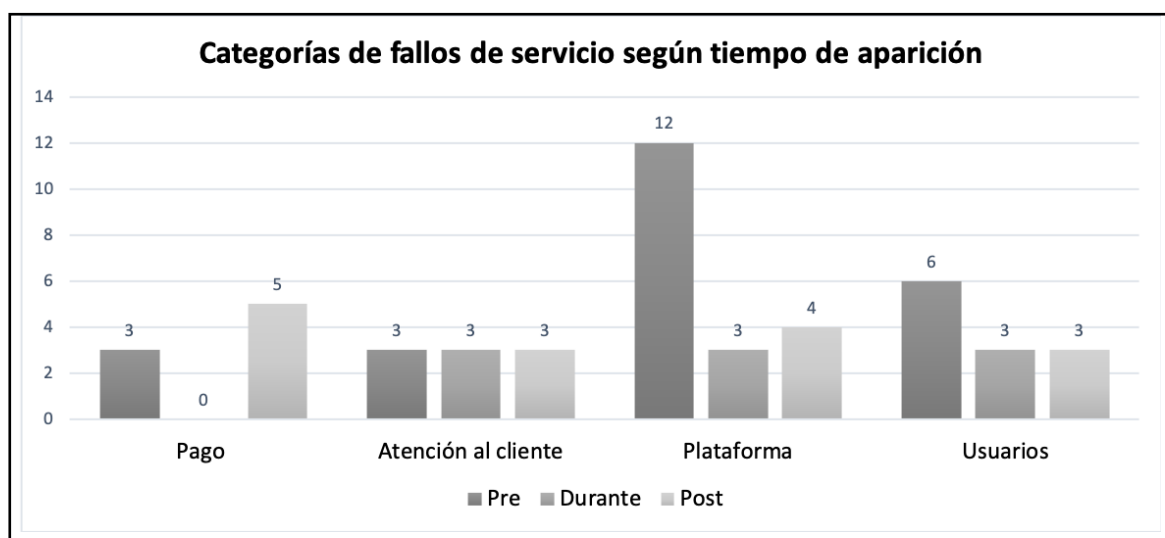
Figura 10 Fallos de servicio según la categoría



Al analizar los comentarios, se ha codificado también en los comentarios que desanimaban explícitamente a usar el servicio otra vez. En el 24 por cien de las reseñas analizadas los participantes han recomendado expresamente a otros no usar la plataforma.

Para agregar ambos resultados, se ha recogido todos los tipos de fallos de las cuatro categorías y se ha hecho una codificación (ocurre=1, no ocurre=0) en las tres fases de prestación del servicio. Ha habido casos en los que un tipo de la co-destrucción de valor aparece en varias fases. Por ejemplo, los fallos causados por la atención del cliente ocurren en todas las fases de la prestación del servicio. La figura 11 muestra qué categoría de fallos de servicio (pago, atención al cliente, plataforma, usuarios) es más común en cada de las tres fases de la entrega del servicio (pre-, durante y post-entrega). Según el gráfico, los problemas con el pago aparecen más frecuentemente después de la prestación del servicio, los tres tipos de fallo ocurren antes de la prestación y no se ha identificado ningún problema con el pago durante la entrega del servicio. En cuanto a la atención al cliente, todos los fallos de servicio identificados parece que pueden ocurrir en la fase pre-, durante o post-entrega. Esto muestra la importancia del servicio a la atención al cliente. La mayoría de los fallos de servicio causados por la plataforma han ocurrido antes de la prestación del servicio, luego cuatro tipos de fallo han sucedido después de la entrega del servicio y tres durante la entrega. Los usuarios han provocado la mayoría de los fallos de servicio antes de la prestación del servicio, e igual cantidad de tipos de fallos se ha notado durante y en la fase de post-entrega del servicio. Este análisis puede ayudar a la hora del diseño de la estrategia, ya que indica qué categoría de fallos de servicio predomina en cada fase de la prestación del servicio. La figura 11 es un agregado de las figuras anteriores; 9 y 10.

Figura 11 **Categorías de fallos de servicio según tiempo de aparición**



A continuación, se describe la presencia de cada fallo de servicio, dando ejemplos de conductas que lo ocasionan. Primero, se habla en detalles sobre fallos respecto a los problemas con

el pago, segundo sobre la co-destrucción que se debe a la atención del cliente. Luego, se describe los fallos causados por la plataforma y el diseño del servicio en conjunto, y el análisis de fallos causados por los usuarios (conductores, propietarios, *renters*). Se termina este capítulo con el análisis del *t-test* mostrando las diferencias entre ambos modelos de negocio de movilidad compartida.

Los apartados sobre tipos de fallo presentan los hallazgos del fallo más frecuente a menor, indicando cuándo ocurre y en qué modelo de negocio o si está presente en ambos.

4.2 Problemas con el pago

El fallo de servicio de pago más común fueron los costes extras inesperados mencionados 37 veces. Estos costes inesperados se debieron a, entre otros, cobro de más por error, costes adicionales ocultos, tarifa de aparcamiento injusta, cobro por aparcamiento “ilegal”, cobro adicional después de tres meses, cobro por daños no causados, mal calculación de la distancia hecha debido al fallo de índice de combustible/kilómetros, sistema de cálculo de petróleo automatizado fallido, cobro por daños no hechos, cobro adicional sin la presentación de evidencia.

El segundo problema más frecuente surgió en la fase de post-prestación del servicio cuando los clientes tenían que esperar mucho tiempo para recibir el reembolso (tres semanas) (31 casos).

En el *peer-to-peer carsharing* el mayor problema fue causado por la plataforma Drivy que cobraba a los *renters* sin justificación o sin aviso previo. Se ha observado que eso ocurrió en los 27 casos y es el tercer fallo más frecuente en cuanto a problemas de pago. La plataforma cobró los usuarios por penalización sin haberlos avisado, por multa de aparcamiento sin presentar la evidencia, cobro por dejar el coche sucio (que no era falta del *renter*), cobro por alquiler que nunca ocurrió. Algunos de los ejemplos de los costes extras inesperados solapan con el fallo de costes sin justificación y falsas acusaciones, ya que, en algunos casos, la plataforma no informó al usuario sobre el cobro de su cuenta, no presentó la evidencia que podría justificar el cobro adicional o los propietarios acusaban a los *renters* con el fin de cobrar más dinero por el alquiler.

Los *renters* aludieron también la alta fianza que hay que pagar (5 casos) y mencionaron la alta fianza como una desventaja siendo la barrera de alquiler que incrementa innecesariamente los costes. En la fase de pre-prestación del servicio varias opiniones mencionaron problemas con, por ejemplo, la aceptación de la tarjeta (3 casos). Había también casos singulares cuando los propietarios de vehículos no recibieron el pago o la compensación por el alquiler fallido que el servicio al cliente había declarado compensar.

La figura 12 recoge todos los tipos de fallos de servicio provocados por los problemas de pago.

Figura 12 Fallos de servicio relacionados con problemas de pago

Categoría	Tipo	Ejemplos	Casos identificados		
			Ridesharing	P2P car sharing	Total
Pago	Costes extras inesperados	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrado demasiado • Costes adicionales ocultos • Tarifa de aparcamiento injusta • Cobro por aparcamiento "ilegal" • Cobro por daños no causados • Cobro adicional después de 3 meses • Kilómetros extras 	1	36	37
	Problemas con reembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso lento 	6	25	31
	Cobro sin justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro por multa de aparcamiento sin evidencia 	0	27	27
	Fianza demasiado alta		0	5	5
	Prepago como una desventaja		1	2	3
	No se puede pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de la tarjeta 	1	2	3
	Propietario no recibió el pago		0	1	1
	Compensación por el alquiler fallido nunca se recibió		0	1	1

4.3 Atención al cliente

Junto con los problemas con el pago, la co-destrucción de valor más frecuente en la movilidad compartida se debe al servicio al cliente y se ha dividido en tres diferentes tipos: inutilidad del servicio al cliente, demasiada automatización y que el servicio al cliente es imposible de contactar. En los 63 casos los usuarios se quejaron por la ineficacia e inutilidad del servicio al cliente, por ejemplo, tardaba en resolver el problema. Dentro de este tipo se puede distinguir cinco incidencias en el *peer-to-peer carsharing*. Uno de los comentarios menciona la situación cuando el propietario alquiló su vehículo y durante el tiempo del alquiler el *renter* tuvo un accidente. El propietario se quedó sin su coche durante cuatro semanas, acusando a la plataforma Drivy de no ser capaz de ayudare a acelerar el proceso de arreglo del vehículo. Eso puede sugerir a potenciales usuarios que el servicio de atención al cliente no funciona si ocurre cualquier tipo de problema y los trabajadores no están suficientemente formados para ocuparse de cuestiones difíciles. Además, en 38 reseñas se mencionó la imposibilidad de contactar el servicio al cliente. Los usuarios no podían encontrar el número de teléfono en la página web o nadie del servicio al cliente cogía el teléfono. Los usuarios mencionaron también la falta del trato individual. En la plataforma se podía encontrar solo la información generalizada en la sección de preguntas frecuentes. Los participantes mencionaron también la inaccesibilidad al servicio al cliente durante los fines de semana que, en el caso de cualquier incidencia desde el viernes por la tarde hasta el lunes deja a los usuarios sin apoyo. Como se puede observar, la co-destrucción del valor causada por la falta de profesionalidad de la atención al cliente disminuye el valor de ambos modelos de movilidad compartida, pero también se ve que el 90 por cien de las incidencias comentadas en la

plataforma TrustPilot ocurrieron en el *peer-to-peer carsharing*. La figura 13 muestra los tres tipos de fallos de servicio causados por el inadecuado servicio de la atención al cliente.

Figura 13 Fallos de servicio causados por la atención al cliente

Categoría	Tipo	Ejemplos	Casos identificados		
			Ridesharing	P2P car sharing	Total
Atención al cliente	Ineficaz/inútil	<ul style="list-style-type: none"> • Tarda en resolver incidencia • Incapaz de dar información • Problemas después del accidente 	4	59	63
	Imposible de contactar	<ul style="list-style-type: none"> • No hay número de contacto • Nadie responde 	3	35	38
	Automatizado (sin trato individual)		3	4	7

4.4 Plataforma/diseño del servicio

El 24 por cien de los fallos de servicio se deben a la plataforma/diseño del servicio. En la fase de pre-prestación del servicio, los usuarios encontraron dificultades con la aceptación y verificación de los documentos necesarios (15 casos), entre otros, la verificación del perfil tardaba mucho, el coche no fue aceptado para el alquiler o no se aceptó el carné de conducir. La verificación del perfil también tardaba más que indicaba la plataforma en su página. Este fallo ocurrió solo en el *peer-to-peer carsharing*.

Segundo, en 13 casos se mencionó la usabilidad y los problemas técnicos relacionados con el funcionamiento de la plataforma. Por ejemplo, los usuarios tenían problemas cuando querían hacer la reserva, no recibieron la confirmación o el sistema cambiaba automáticamente fechas de búsqueda que llevó a que los usuarios reservaron el coche en fechas erróneas porque no se habían dado cuenta del cambio automático. Este tipo de fallo se puede asignar también a la fase de pre-prestación del servicio.

Luego, en el *peer-to-peer carsharing* los *renters* tuvieron problemas con el desbloqueo del vehículo (12 casos) y su localización (9 casos). Ambas incidencias se deben a las recientes innovaciones tecnológicas. En cuanto a los problemas con el desbloqueo, esos se deben a los cambios en el acceso a los automóviles. Las innovaciones tecnológicas han posibilitado que se pueda dar acceso a los *renters* a los vehículos sin la presencia, es decir, gracias a tarjeta de membresía (Tan et al., 2017). De este modo, los *renters* no tenían que organizar un encuentro con el propietario para acceder al coche. En cuanto a la localización del coche, los *renters* a través del sistema GPS podrían localizar el vehículo, pero como mencionan los comentarios, esa función no funcionaba correctamente.

Los participantes se quejaron también por las altas tarifas que hacen que los servicios resulten muy caros y no son rentables (9 casos). Por ejemplo, los propietarios de coches mencionaron la alta comisión que cobra la plataforma Drivy (33 por cien del alquiler) que hace el alquiler no rentable para ellos.

Además, los *renters* denunciaron el mal funcionamiento del índice de combustible y de kilómetros hechos que resultó en pagar costes extras por la distancia que no se hizo en realidad (8 casos). Este fallo solo apareció en el *peer-to-peer carsharing*, ya que en el *ridesharing* la tarifa que el pasajero paga es fija y es como un billete de cualquier transporte público. En el *ridesharing*, los conductores asumen un papel de “taxistas” que su servicio se basa en transportar al participante de punto de recogida a punto de destino acordado.

En ambos modelos de movilidad compartida, los usuarios mencionaron las políticas no claras e injustas (7 casos). Por ejemplo, en el *ridesharing* la plataforma BlaBlaCar cobra dinero si el pasajero cancela su viaje y el conductor no recibe ninguna compensación.

De nuevo, hay varios tipos de fallos que se identificaron solo en el *peer-to-peer carsharing*. Los usuarios se quejaron también de que el seguro completo no servía para nada (5 casos). En el caso de situaciones de riesgos extraordinarios, cuando el coche sufre daños ni el seguro ni el consorcio de compensación de seguros se hace cargo del asunto. Los otros 4 casos señalaron que la plataforma Drivy canceló reserva. Los participantes también mencionaron que la plataforma modificaba comentarios o bloqueaba cuenta del autor de una reseña negativa (4 casos) con el objetivo de borrar las opiniones negativas online. Además, los participantes reprocharon a la plataforma que no aseguraba el estado de coches (3 casos).

Por otro lado, en el *ridesharing*, los pasajeros se quejaron por el error en el diseño del servicio. Es decir, los participantes fueron insatisfechos por la falta de flexibilidad de punto de recogida en el *ridesharing* (3 casos) y el tiempo irreal de viaje indicado en la plataforma que no se actualiza y no incluye el tiempo adicional de viaje por las situaciones imprevistas como el tráfico o los accidentes en el camino. Además, a la hora de búsqueda de viajes disponibles, no hay una vista mensual sino solo se puede indicar las fechas fijas lo que resulta incómodo para los usuarios. Hubo también una reseña sobre el daño causado durante la instalación del desbloqueo del vehículo.

A continuación, la figura 14 resume todos los fallos de servicio causados por la plataforma y el diseño del servicio.

Figura 14 Fallos de servicio causados por la plataforma y el diseño del servicio

Categoría	Tipo	Ejemplos	Casos identificados		
			Ridesharing	P2P car sharing	Total
Plataforma/ Diseño del servicio	Problemas con aceptación de documentos/verificación del perfil		0	15	15
	Usabilidad/problemas técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio automático de fechas en búsqueda • Problemas con la reserva/falta de confirmación de reserva 	5	8	13
	Problemas con el desbloqueo		0	12	12
	Localización del coche		0	9	9
	Tarifas (demasiado caro, no rentable)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio demasiado caro • Servicio no rentable 	3	6	9
	Índice de combustible/kilómetros	<ul style="list-style-type: none"> • Errores de cálculo 	0	8	8
	Políticas ej. de cancelación, política de km	<ul style="list-style-type: none"> • Injusta • Injusticia en el reparto de dinero (plataforma lleva dinero si hay cancelación y el conductor no) 	5	2	7
	Seguro completo no cumple su función	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones del seguro no claras 	0	5	5
	Plataforma cancela la reserva		0	4	4
	Quieren borrar comentarios negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Se modifican comentarios • Cuenta bloqueada 	0	4	4
	Estado de coches no asegurado		0	3	3
	Falta de flexibilidad de punto de recogida		3	0	3
	Daño durante la instalación		0	1	1
	Fechas fijas de tiempo		1	0	1
Tiempo irreal de viaje		1	0	1	

4.5 Usuarios

Los usuarios son todos los pares que participan en la movilidad compartida y son responsables de 22 por cien de los fallos de servicio identificados. El análisis muestra que el causante puede ser, en el caso de *ridesharing*, el conductor, el pasajero y la plataforma que funciona como un intermediario entre el conductor y el pasajero. En cuanto al *peer-to-peer carsharing*, los fallos de servicio tienen su origen en los propietarios de los vehículos, la plataforma y el *renter*. A continuación, se presenta los fallos de servicio causados por los usuarios de mayor a menor frecuente.

La disminución del valor más frecuente emergió en el *peer-to-peer carsharing* y se debió al estado de vehículo (21 casos). Este tipo de fallo apareció sólo en el *peer-to-peer carsharing*, ya que en el *ridesharing* los usuarios son los pasajeros que comparten el viaje con el propietario del coche que es, al mismo tiempo, el conductor. Los participantes mencionaron que el coche estaba sucio o que se

estropeó durante el alquiler. Eso podría indicar que los propietarios no hacían las inspecciones técnicas o reflejaban una situación extraordinaria.

Segundo, los *renters* fueron víctimas de falsas acusaciones por haber causado daños al coche (15 casos). Mencionaron que los propietarios querían lograr más dinero para arreglar sus vehículos de manera gratuita.

Luego, hay dos tipos de co-destrucción de valor que prevalecían en el *ridesharing* y ocurrieron en la fase de la pre-entrega del servicio: las cancelaciones de viaje y cuando el conductor no se presentó. Las cancelaciones de viaje que pusieron en peligro los planes de los usuarios fue un fallo que se repitió 13 veces y ocurrió cuando, por ejemplo, el conductor canceló el viaje inmediatamente antes. Esta práctica apareció en 11 de 13 casos en el caso de *ridesharing* y muestra que en el *peer-to-peer carsharing* no es un fallo tan significativo. Otros comentarios negativos vienen motivados porque el conductor no se presentó (8 incidencias en el *ridesharing* y solo una en el *peer-to-peer carsharing*). Estos dos fallos muestran que las cancelaciones de viaje y la no presentación de los conductores parecen ser un problema grave en la plataforma BlaBlaCar ya que este comportamiento pone en peligro los proyectos personales. Cuando el conductor cancela la reserva, ignora los mensajes o simplemente no se presenta, deja a un par sin medio de transporte. Uno de los casos analizados mencionó que el pasajero casi perdió su vuelo. Esta actitud es la falta de profesionalidad que disminuye el valor de los servicios prestados y cuestiona su fiabilidad.

Por otro lado, los propietarios se quejaron por la irresponsabilidad de los *renters* (9 casos). La co-disminución de valor causada por los *renters* surgió solo en el *peer-to-peer carsharing*, ya que en este modelo de negocio los propietarios alquilan sus coches a los *renters* confiando en ellos su propiedad privada. Los propietarios mencionaron el mal comportamiento de los *renters*. Por ejemplo, los *renters* fumaban dentro de los vehículos, dejaban los coches sucios y con mal olor, devolverían el coche con el retraso y no se preocupaban por los problemas técnicos de vehículos porque no eran los propietarios y no les importaba el estado de coche después de la devolución.

Los pares indicaron también el mal comportamiento de los participantes (8 casos). Por ejemplo, los comentarios revisados mencionaban los conductores que no habían sido amables o habían conducido de manera insegura y que a veces tanto los conductores como los propietarios no respondían a los mensajes. Se identificó casos en la plataforma BlaBlaCar que mencionaba la no apreciación de los pasajeros después de haber hecho un favor y dejarlo más lejos de lo acordado antes. La falta de gratitud de los *riders* en las evaluaciones es también una causa de destrucción de valor.

Algunos usuarios fueron engañados por los delincuentes que habían creado cuentas falsas para cobrar dinero y no realizar el viaje después. Se identificaron 7 casos de los cuales 5 ocurrieron en

la plataforma de *ridesharing*. Aunque no parece que sea un fenómeno grave, uno de los principios básicos de la economía compartida es la confianza recíproca entre los desconocidos, usuarios de los servicios. La aparición de estafas podría desanimar no solo los usuarios víctimas sino también los potenciales participantes que han leído sobre su experiencia. Lo que frustraba también a los pasajeros y los *renters* fue que los conductores y los propietarios a veces tardaban en responder (2 casos).

La figura 15 resume todos los tipos de la co-destrucción de valor causada por los usuarios. Se los divide en cuatro grupos: conductor/propietario, *renter*, cuenta falsa y los usuarios en general.

Figura 15 Fallos de servicio provocados por los usuarios

Categoría	Tipo	Ejemplos	Casos identificados		
			Ridesharing	P2P car sharing	Total
Conductor/ propietario	Estado del coche inadecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Coche sucio • Coche se estropeó 	0	21	21
	Falsas acusaciones		0	15	15
	Cancela viaje/nunca ha pasado		11	2	13
	No se presenta		8	1	9
	No responde		3	3	6
	Tarda en responder		1	1	2
Renter	Irresponsable	<ul style="list-style-type: none"> • Coche fue robado • Devolución del coche con retraso • Fuman dentro 	1	8	9
Usuarios	Mal comportamiento de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Los renters dejan los coches sucios • Los usuarios no se preocupan por el coche por no ser su propiedad • Los pares no amables • El conductor conduce de manera insegura 	5	3	8
Cuenta falsa	Estafa		2	5	7

4.6 Diferencias entre dos modelos de movilidad compartida

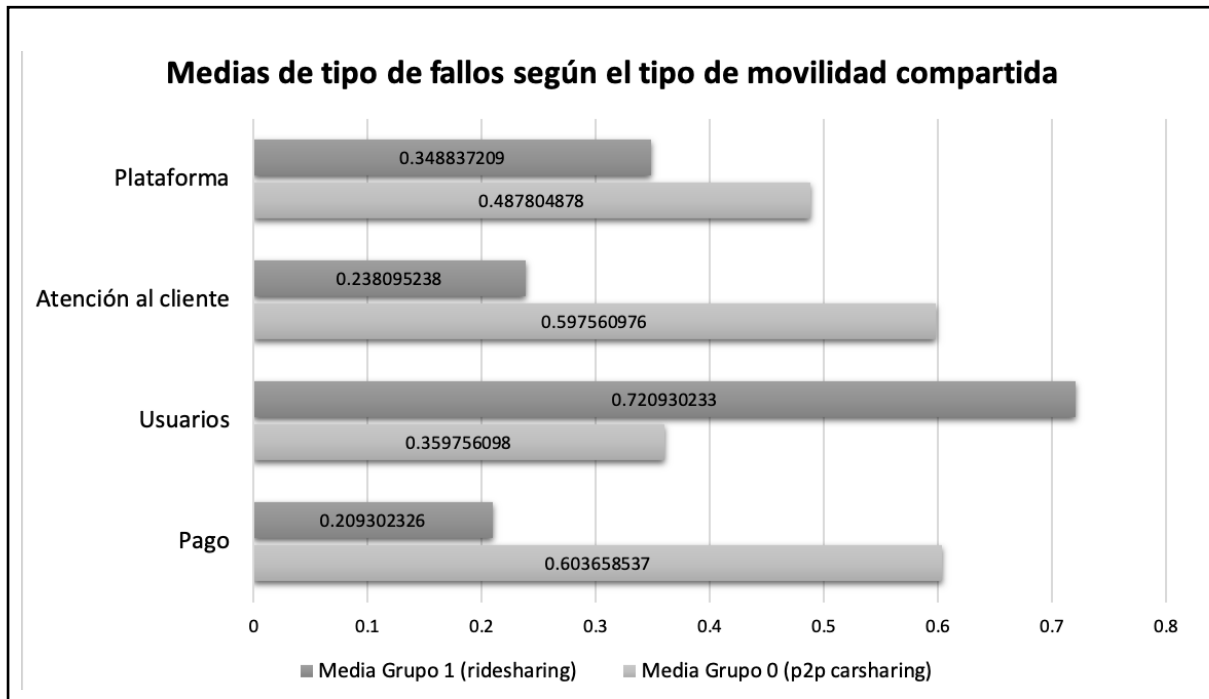
Después de haber codificado y analizado los comentarios negativos online, se hizo el t-test para ver si existe la diferencia estadísticamente significativa entre el modelo de movilidad compartida y cada uno de los tipos de fallos de servicio. La figura 16 muestra los resultados del t-test. Si el p-valor es 0.001, hay relación entre el tipo de movilidad compartida y uno de los tipos de fallo de servicio; si el p-valor tiene valores entre 0.05 y 0.01 no hay relación. La tabla muestra que las diferencias son estadísticamente significativas (p-valor < 0.05) en el caso del pago, la atención al cliente y la plataforma/diseño del servicio.

Figura 16 Resultados del t-test

	Pago	Usuarios	Atención al cliente	Plataforma/diseño del servicio
P-valor (significativo al 95%)	p-valor <0.001	0.36	0.0000001018117	0.0000001552945

Además, se hizo el análisis de las medias dentro de cada tipo de fallo de servicio, la figura 17 muestra los resultados. Como se ve explícitamente, en el *peer-to-peer carsharing* la media de tres de cuatro tipos de fallos de servicio es mayor que en el *ridesharing*, solo la media dentro del fallo causado por los usuarios es mayor en el *ridesharing* que en el *peer-to-peer carsharing*. Entre el *peer-to-peer carsharing* y el *ridesharing* la mayor diferencia entre las medias parece ocurrir con los problemas del pago y atención al cliente que son los dos tipos de fallos más frecuentes y en los que las experiencias negativas en el *peer-to-peer carsharing* superan significativamente los comentarios negativos del *ridesharing*.

Figura 17 Medias de tipo de fallos según la movilidad compartida



Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

La movilidad compartida es una forma de comercio bastante nueva y los investigadores están empezando a descubrir los diferentes patrones del comportamiento de los consumidores (Chen, 2018). Hoy en día, cada vez más frecuentemente los clientes intercambian sus opiniones en Internet, lo que puede llevar a los clientes insatisfechos a compartir sus amargas experiencias convirtiéndolas en la boca-oreja negativa (Chen, 2018). Además de afectar a la lealtad del usuario, la comunicación de los fallos de servicio en las plataformas digitales tiene efectos negativos sobre otros usuarios potenciales y les puede desincentivar de utilizar el servicio. Por esta razón, el objetivo de este trabajo fue entender qué produce fallos de servicio en dos tipos de movilidad compartida: el *ridesharing* y el *peer-to-peer carsharing*. El análisis de los comentarios negativos ha posibilitado la identificación de las dinámicas de la co-destrucción de valor en la movilidad compartida y los problemas relativos a falta de la confianza y falta de conocimiento de cómo comportarse durante la interacción entre los diferentes actores. El análisis ha permitido identificar la lista de los fallos de servicio más comunes en los dos modelos de movilidad compartida, examinando además cuáles son más frecuentes en cada modelo.

Como se ha observado, la co-destrucción de valor se debe a diferentes razones y en 61 por cien de los comentarios analizados se reportaban más de un fallo de servicio. Además, algunos de estos fallos se han atribuido solo al *peer-to-peer carsharing* o al *ridesharing*, pero la mayoría de las incidencias identificadas son comunes para ambos modelos de movilidad compartida. Este estudio se realizó para cerrar la brecha en la falta de los estudios sobre la creación y destrucción de valor en la economía compartida, en concreto, en los dos modelos de movilidad compartida el *peer-to-peer carsharing* y el *ridesharing*.

Los hallazgos de este estudio tienen varias implicaciones para las plataformas de movilidad compartida. Primero, los resultados indican que hay cuatro categorías de fallos de servicio: problemas con el pago, la atención al cliente, la plataforma/diseño del servicio y los usuarios. Los comentarios evidencian que las causas fundamentales de los fallos de servicio se deben a problemas con el pago y la atención al cliente (ambos constan en total 54 por cien de los fallos). Por esta razón, para atraer a más clientes y mejorar la satisfacción, las plataformas deberían revisar sus actividades que llevan a la co-destrucción del valor revisando sus estrategias si están bien implantadas y sacar lecciones de fallos de servicio recurrentes.

Después de haber revisado los comentarios y las páginas web de las plataformas Drivy y BlaBlaCar, parece que el “centro de ayuda” con las preguntas frecuentes es un remedio insuficiente. Al entrar a las páginas web de las plataformas, no se puede encontrar el contacto a la atención al cliente. Desgraciadamente, en la plataforma Drivy del *peer-to-peer carsharing* solo está disponible

“centro de ayuda” con las respuestas a las preguntas frecuentes. Se puede contactar a la atención al cliente solo después de la iniciación de la sesión y relleno del formulario. Esto dificulta la interacción con el trabajador y la resolución de problemas. En la plataforma BlaBlaCar de *ridesharing* están disponibles las preguntas frecuentes. No hay ningún número de contacto que se pueda encontrar que, según la plataforma BlaBlaCar, está causado por el gran número de usuarios y la presencia multinacional de BlaBlaCar. Es decir, sería muy difícil proporcionar el servicio de atención al cliente en 22 idiomas en los países en los que opera la plataforma. Por esta razón, la atención al cliente “tradicional” en realidad no existe, y por lo tradicional se entiende tener la posibilidad de hablar con una persona que atienda los problemas de los usuarios. El centro de ayuda es automatizado y el participante no puede hablar con una persona para recibir el trato individual. La mayoría de los participantes no conoce o no está seguro de sus derechos y responsabilidades en las transacciones entre los pares (P2P) o a quién puede recurrir cuando hay algún problema (Comisión Europea, 2017). Las plataformas podrían implementar un bot conversacional como ryanair.com. Es más, para mejorar su servicio, las plataformas deberían crear un servicio de información telefónica “tradicional”, contratando a los trabajadores e invirtiendo en su formación para que los clientes tengan posibilidad de hablar con una persona en el caso de una incidencia no común. Se podría crear un servicio de información telefónica internacional, por ejemplo, en el idioma comúnmente usado; el inglés. Los fallos de servicio causados por la mala atención al cliente son un poco más de un cuarto del total. Los usuarios se sienten como si no tuvieran el apoyo de la plataforma cuando, por ejemplo, el conductor/el propietario no responde. De este modo, la sección con las preguntas frecuentes es una solución insuficiente.

Para incrementar la satisfacción de los usuarios las plataformas deberían revisar también el funcionamiento de pago con tarjeta y sus tarifas de servicio; entre otros, deberían pensar en la reducción de la fianza que, por ser demasiado alta, desanima a los usuarios a usar el servicio. En cuanto a los problemas con la aceptación de la tarjeta, la plataforma podría extender las opciones de pago (ahora se puede pagar con tarjeta de Visa o Mastercard) e introducir una alternativa como pago a través de la cuenta PayPal. Además, muchos casos mencionaron los costes extras injustos y cobros sin justificación o aviso previo. Las plataformas indican explícitamente en su página web los posibles costes adicionales que uno pueda incurrir, por ejemplo, el precio por kilómetro extra, pero parece que continúan con sus prácticas de cobro de cuentas de sus clientes sin aviso previo o sin tener ningún justificante. Esto muestra que las estrategias no están bien implementadas y, por la cantidad de comentarios negativos sobre cobro sin justificación, es evidente que la plataforma no revisa las reseñas lo que le podría ayudar en la creación de estrategias de recuperación del servicio y, en consecuencia, mejorar la prestación del servicio.

Además, los participantes mencionaron la falta de justicia en el reparto de beneficios y costes. Los propietarios de vehículos se quejaron de la alta comisión de 33% del alquiler que cobra la plataforma Drivy. Esto hace que el servicio no sea rentable para ellos. Lo que les frustra es que esta comisión no refleja el compromiso y el apoyo por parte de la plataforma, es decir, cobran por ser el intermediario entre el propietario y el *renter*, pero lo que hacen es que causan aun más problemas y co-destrucción del valor en vez de intentar disminuirlos. Otro ejemplo son las políticas no claras e injustas. En la plataforma BlaBlaCar del *ridesharing*, si el pasajero cancela su viaje, la plataforma recibe dinero y el conductor queda sin ninguna compensación. Por otra parte, no se aseguran de que el servicio prestado funcione adecuadamente. Por ejemplo, hubo casos en los que los índices de combustible y de kilómetros hechos no funcionaron y el *renter* tuvo que pagar más por el alquiler. Se puede sacar conclusión de que las plataformas no cumplen su rol de ser el intermediario, ya que parecen no asumir la responsabilidad de su papel.

Las plataformas deberían introducir también un código de conducta que señale qué prácticas son deseables en la relación entre pares ya que, a pesar de que este servicio pueda ser beneficioso para sus usuarios, no se han implementado todavía las reglas de conducta que reduzcan la incertidumbre. Crear estándares de comportamiento podría servir para homogeneizar el servicio y para aproximarlos a estándares más profesionales. En general, hay que mejorar el comportamiento entre los usuarios, porque para que la economía colaborativa funcione, los participantes tienen que confiar uno al otro (Botsman y Rogers, 2011). Los servicios de la economía compartida se basan en la mutua confianza y el respeto por lo cual una campaña con las reglas simples de cómo comportarse podría cambiar la actitud de los usuarios. Por ejemplo, ser amable, dejar el coche limpio, no ignorar a otro par, entre otros. Es importante que se reduzcan las cancelaciones de viaje inmediatamente antes de la reserva, largas esperas por respuestas o la ignorancia. Los servicios de economía compartida se basan en la colaboración entre los pares y para que funcione bien, es necesario que la comunidad conozca el comportamiento deseado entre los pares.

Es más, los propietarios de vehículos tienen que acabar con las falsas acusaciones, ya que es uno de los motivos que lleva a la co-destrucción del valor y desmotiva a los *renters* a participar en el *peer-to-peer carsharing*. La plataforma Drivy requiere que el *renter* tome ocho fotos antes y después del alquiler desde todos los ángulos, pero no exige fotos del interior. Eso lleva a las falsas acusaciones de que el *renter* ha dejado el coche, por ejemplo, sucio. El requisito de tener que tomar fotos es una estrategia implementada mal, porque no protege plenamente los usuarios. La plataforma debería exigir unas fotos más del interior del vehículo para minimizar las incidencias con respecto al estado del coche.

Por otro lado, los propietarios deberían prestar más atención al estado de sus coches no solo en aspectos técnicos sino también visuales. Es decir, muchos de los *renters* se quejaron de que los vehículos estuvieran sucios y es la responsabilidad de los propietarios de dejar los coches limpios, sin olor, etc., los *renters* pagan por el alquiler y pueden exigir que el coche sea bien arreglado. Igualmente, si los propietarios de automóviles alquilan su coche a los *renters* les dejan la autoridad de usar su propiedad privada y confían que lo devolverán en el estado intacto. No obstante, muchas veces los *renters* no se comportan bien y, por ejemplo, entregan el coche sucio o fuman dentro dejando el mal olor. Precisamente por no tener la propiedad sobre el bien, no prestan importancia a las consecuencias de su uso inapropiado. Esto se llama la tragedia de los comunes y es un gran problema en las plataformas colaborativas.

Las plataformas deberían también revisar sus políticas y mejorar los procesos. Se ha mostrado que la verificación de los perfiles y los documentos no funciona adecuadamente. La plataforma Drivy informa en su página que el proceso pueda tardar como máximo 24 horas, lo que parece ser demasiado en el caso de que uno necesite alquilar un coche dentro de unas horas. Se debería intentar reducir este tiempo tras la automatización de la verificación. En la era de la digitalización, las herramientas pueden identificar los documentos automáticamente sin la injerencia del ser humano.

El índice de combustible/kilómetros hechos muchas veces falla y no calcula bien la distancia hecha por los *renters* que lleva a otros fallos como los costes extras injustos. Sin embargo, parece que la plataforma ha implementado una estrategia que ayude en eliminar este fallo. Como está explicado en el centro de ayuda en la página web, aunque el sistema registra automáticamente la distancia hecha el *renter* tiene que aceptar si el nivel de combustible está bien o no antes y después del alquiler. Es un ejemplo de la situación en la que cuando falla la automatización, los usuarios pueden ajustar y reaccionar al fallo.

En cuanto a las dificultades con la localización del coche, en el centro de ayuda la plataforma Drivy indica pasos que seguir si encontramos problemas, pero como indican los comentarios de los usuarios, este fallo sigue ocurriendo. La plataforma explica que las incidencias puedan surgir cuando el coche esté aparcado en el aparcamiento subterráneo o a unos metros de lo indicado, por ejemplo, en la calle perpendicular. Para eliminar esos problemas, la plataforma podría dejar un espacio en la aplicación en la que el propietario pueda poner comentario indicando la localización exacta del vehículo.

Las plataformas de *ridesharing* como BlaBlaCar tienen que revisar el diseño de su plataforma implementando la vista mensual para que la búsqueda de viajes sea más rápida y cómoda para los usuarios. Por ejemplo, como se lo hizo en la plataforma de búsqueda de vuelos skyscanner.com.

Como se ha mencionado antes, los usuarios comparten sus experiencias en Internet lo que no solo afecta a la imagen de la plataforma, sino también disminuye el valor del servicio tanto para los usuarios actuales como participantes potenciales. La evaluación del servicio sirve como sistema de información sobre todo a la plataforma, ya que es la fuente de información lo que los usuarios piensan sobre sus experiencias evaluando la prestación del servicio. Obviamente, las opiniones son útiles para los usuarios, pero es la plataforma que debería analizarlas y sacar conclusiones. Si la plataforma no usa el sistema de evaluación para implementar estrategias de recuperación de servicio, esto no sirve de nada.

Los resultados confirman lo que descubrió el estudio de Valor y Sánchez Ortiz (2018) que el *peer-to-peer carsharing* no es un tipo de servicio institucionalizado plenamente. La co-destrucción de valor causada por el mal comportamiento de los usuarios, la falta de conocimiento del otro par, la falta de respeto a la propiedad de alguien muestra que los usuarios no saben cómo debería comportarse en esta innovación.

En conclusión, este trabajo cumplió con su objetivo generando la lista de fallos de servicio en la movilidad compartida, en concreto, en el *peer-to-peer carsharing* y *ridesharing*. Se espera que este estudio ayudará a las plataformas en reducir la brecha entre las expectativas y las experiencias reales de sus usuarios. En los tiempos cambiantes que requieren de los seres humanos un cambio de comportamiento para proteger el medio ambiente, la movilidad compartida parece ser una manera efectiva de reducir la congestión, el tráfico y facilita la socialización entre los habitantes. No hay servicio sin defectos, pero se puede, si no eliminar, por lo menos, reducir los fallos que ha identificado este estudio.

Bibliografía

Amovens. (2019). *Alquila coche y comparte viaje con Amovens*. [online] Available at: <https://amovens.com> [Accessed 26 Oct. 2019].

Botsman, R. y Rogers, Roo. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*, London: Collins.

Camilleri, J. y Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), pp.2322-2340.

Chen, Y. (2018). Service failure, customer satisfaction, and repurchase intention: why tourists will not choose peer-to-peer accommodation again? In *Proceedings of ENTER2018 PhD Workshop* (p. 15).

Cohen, B. y Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), pp.279-296.

Colgate, M. y Norris, M. (2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of service industry management*, 12(3), 215-233.

Deloitte, M. (2017). *Car sharing in Europe: Business models. National Variations and Upcoming Disruptions*.

Dill, J., McNeil, N., Howland, S. (2017). *Peer-To-Peer Carsharing: Short-Term Effects on Travel Behavior in Portland, OR*. TREC-RR-1144. Portland, OR: Transportation Research and Education Center (TREC) <https://doi.org/10.15760/trec.172>

Dolan, R., Seo, Y. y Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73, pp.35-45.

Echeverri, P. y Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), pp.351-373.

Ennew, C. y Schoefer, K. (2003). *Service failure and service recovery in tourism: A review*. [ebook] Available at: https://www.researchgate.net/profile/Christine_Ennew/publication/252577031_Service_Failure_and_Service_Recovery_in_Tourism_A_Review/links/00b4953604d8999e28000000/Service-Failure-and-Service-Recovery-in-Tourism-A-Review.pdf [Accessed 6 Feb. 2020].

Comisión Europea (2017). *Exploratory study of consumer issues in online peer-to-peer platform markets*. Brussels: European Commission.

Ertz, M., Durif, F. y Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), pp.1-23.

Furunes, T. y Mkono, M. (2019). Service-delivery success and failure under the sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), pp.3352-3370.

Guyader, H. (2018). No one rides for free! Three styles of collaborative consumption. *Journal of Services Marketing*, 32(6), pp.692-714.

Gohary, A., Hamzeli, B. y Pourazizi, L. (2016). A little bit more value creation and a lot of less value destruction! Exploring service recovery paradox in value context: A study in travel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp.189-203.

Hampshire, R. y Gaites, C. (2011). Peer-to-Peer Carsharing. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2217(1), pp.119-126.

- Järvi, H., Kähkönen, A. y Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), pp.63-77.
- Mastercard (2017). The Sharing Economy: Understanding the Opportunities for Growth. [online] Available at: https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/06/Mastercard_Sharing-Economy_v7.compressed2.pdf [Accessed 9 Feb. 2020].
- Muñoz, P.J. (2016). El consumo colaborativo en España: experiencias relevantes y retos de futuro. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, 17, pp.62-75.
- Münzel, K., Boon, W., Frenken, K. y Vaskelainen, T. (2017). Carsharing business models in Germany: characteristics, success and future prospects. *Information Systems and e-Business Management*, 16(2), pp.271-291.
- Münzel, K., Piscicelli, L., Boon, W. y Frenken, K. (2019). Different business models – different users? Uncovering the motives and characteristics of business-to-consumer and peer-to-peer carsharing adopters in The Netherlands. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 73, pp.276-306.
- Münzel, K., Boon, W., Frenken, K., Blomme, J. y Van der Linden, D. (2019). Explaining carsharing supply across Western European cities. *International Journal of Sustainable Transportation*, 14(4), pp.243-254.
- Nielsen, J., Hovmøller, H., Blyth, P. y Sovacool, B. (2015). Of “white crows” and “cash savers:” A qualitative study of travel behavior and perceptions of ridesharing in Denmark. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 78, pp.113-123.
- Lewis, B. y McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), pp.6-17.
- Plé, L. (2017). Why Do We Need Research on Value Co-destruction?. *Journal of Creating Value*, 3(2), pp.162-169.
- Shaheen, S. y Cohen, A. (2007). Growth in worldwide carsharing - An international comparison. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 1992(1), pp.81-89.
- Shaheen, S., Mallery, M. y Kingsley, K. (2012). Personal vehicle sharing services in North America. *Research in Transportation Business & Management*, 3, pp.71-81.
- Standing, C., Standing, S. y Biermann, S. (2018). The implications of the sharing economy for transport. *Transport Reviews*, 39(2), pp.226-242.
- Statista (2016). Car sharing in Europe. [online] Available at: <https://www.statista.com/study/26818/car-sharing-in-europe-statista-dossier/> [Accessed 29 Oct. 2019].
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 7(1), p.17.
- Sthapit, E. y Björk, P. (2019). Sources of value co-destruction: Uber customer perspectives. *Tourism Review*, 74(4), pp.780-794.
- Sthapit, E. y Jiménez-Barreto, J., (2019). You never know what you will get in an Airbnb: poor communication destroys value for guests. *Current Issues in Tourism*, 22(19), pp.2315–2318.
- Sthapit, E. (2019). My bad for wanting to try something unique: sources of value co-destruction in the Airbnb context. *Current Issues in Tourism*, 22(20), 2462-2465.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 273–285). Sage Publications, Inc.

Tan, C., Ter, F., Cahalane, M., Tan, B. y Englert, J. (2017). How GoGet CarShare's Product-Service System is Facilitating Collaborative Consumption. *MIS Quarterly Executive*, 16(4).

Puschmann, T. y Alt, R. (2016). Sharing Economy. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), pp.93-99.

Valor, C. y Sánchez-Ortiz, J. (2018): Millennials y movilidad sostenible, Observatorio de la Movilidad Sostenible, Universidad Pontificia Comillas, Informe no publicado.

Wilhelms, M., Merfeld, K. y Henkel, S. (2017). Yours, mine, and ours: A user-centric analysis of opportunities and challenges in peer-to-peer asset sharing. *Business Horizons*, 60(6), pp.771-781.

Yaraghi, N. y Ravi, S. (2017). The current and future state of the sharing economy. Available at SSRN 3041207.

Yin, J., Qian, L. y Shen, J. (2019). From value co-creation to value co-destruction? The case of dockless bike sharing in China. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 71, pp.169-185.

Zhang, T., Lu, C., Torres, E. y Chen, P. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32(1), pp.57-69.