

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Modelos de negocio aplicados en las empresas de servicio de taxi:  
economías colaborativas vs modelos tradicionales en Perú en la  
actualidad**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

HUAYTA SANCHEZ, William Andre  
SIERRA RODRIGUEZ, Cristhian

Asesorados por: Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, enero del 2020

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN DEL TEMA .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
2. Objetivos y pregunta de investigación.....	6
2.1. Objetivo general .....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Economía colaborativa .....	8
1.1. Factores que originaron la economía colaborativa.....	8
1.2. Economía colaborativa: un concepto en discusión .....	10
1.3. Conceptos alternativos a la economía colaborativa y su relación con estos	12
1.4. Elementos que caracterizan a la economía colaborativa.....	13
2. Modelos de negocio.....	16
2.1. ¿Qué se entiende por modelo de negocio? .....	16
2.2. Componentes de un modelo de negocio.....	17
2.3. Modelo de negocio tradicional de empresas de servicio de taxi .....	20
2.4. Modelos de negocio en la economía colaborativa .....	23
2.5. Modelos de negocio de empresas de servicio de taxi de economías colaborativas.....	30
3. Servicios .....	34
3.1. Definición.....	34
3.2. Características de los Servicios .....	37
3.3. Servicios en empresas tradicionales .....	38
3.4. Servicios en empresas de economías colaborativas .....	40
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	42
1. Desarrollo de la Economía Colaborativa a nivel global .....	42
2. Economía Colaborativa en América Latina.....	43
3. Servicio de taxi tradicional y de economía colaborativa en Perú.....	44
3.1. Elementos del Contexto Peruano .....	47
CONCLUSIONES .....	49

REFERENCIAS..... 53



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de negocio Canvas .....	20
Figura 2: Modelo de negocio simple de economía colaborativa .....	24
Figura 3: Modelo de negocio de economía colaborativa .....	26
Figura 4: Componentes de la herramienta diseñada para construir modelos de negocios de economía colaborativa.....	29
Figura 5: Modelo de negocio basado en enfoque de negocio y tipo de plataforma .....	30
Figura 6: Variación en la tangibilidad de los servicios .....	36



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de ambos tipos de empresas según modelo de negocio Canvas...22	22
Tabla 2: Comparación entre modelos de negocios de economías colaborativas .....31	31
Tabla 3: Comparación entre modelo de negocio Canvas y modelo de negocio simple de economía colaborativa.....34	34



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo presentar de manera teórica el contraste entre los modelos de negocios utilizados por las empresas de servicios de taxi tradicionales -empresas con una flota de autos propia que brinda el servicio cuando hay una solicitud a través de llamadas u otros medios- y los modelos de negocios por las empresas de servicios de taxi basados en economía colaborativa -empresas que brindan servicio de taxi a través de un aplicativo móvil únicamente y que poseen conductores afiliados a su plataforma- dentro del contexto peruano.

Actualmente, diversos autores debaten sobre la definición de economía colaborativa, así mismo, suelen denominar a este fenómeno de diversas formas; de esta manera, la investigación ayuda a clarificar a qué es la economía colaborativa, siendo que esta permite que las personas puedan acceder a bienes y servicios de manera temporal, satisfaciendo la necesidad de utilizar los recursos – no de poseerlos- a cambio de una retribución económica. La investigación también permite conocer qué elementos están presentes en las empresas de economía colaborativa, entre los que destacan la plataforma intermediadora, la presencia del prosumidor, los recursos infrautilizados, entre otros.

A continuación, se da énfasis a los modelos de negocio que proponen estas empresas, pues, introducen aspectos que no habían sido utilizados anteriormente. Luego de introducir qué es un modelo de negocio y cómo se articula uno convencional -Modelo Canvas-, se procede a describir los modelos de negocio de las empresas de economía colaborativa, presentándose 3 principales: uno simple, uno basado en el modelo Canvas, y uno totalmente disruptivo. Para hacer que el contraste sea más exacto, la investigación tiene como sujeto de estudio a las empresas de servicio de taxi, diferenciando las empresas de servicios tradicionales y las de economía colaborativa. Finalmente, se presentan aspectos importantes sobre el contexto peruano en el que las empresas de servicio de taxi tradicionales y de economía colaborativa se desempeñan.

A partir del análisis de lo anteriormente mencionado, el presente estudio concluye que las principales diferencias entre los modelos de negocio se dan en torno a los recursos clave, ya que en los modelos de negocio de empresas de taxi tradicionales son los conductores, mientras que en los modelos de economía colaborativa es la plataforma digital intermediaria. Así mismo, en las actividades clave, pues en las empresas de taxi tradicionales hay mayor énfasis en la gestión eficiente de solicitudes de servicio; mientras que, en las empresas de economía colaborativa, hay un enfoque en el desarrollo, mantenimiento, y actualización de la plataforma.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de presentar los modelos de negocios desarrollados por las empresas de servicios de taxis de economía colaborativa -empresas que brindan servicio de taxi a través de un aplicativo móvil únicamente y que poseen conductores afiliados a su plataforma- en comparación con los modelos de negocios de empresas de taxis tradicionales -empresas con una flota de autos propia que brinda el servicio cuando hay una solicitud a través de llamadas u otros medios-, evidenciando sus diferencias y características propias. En ese sentido, dentro de la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica extensa sobre los conceptos concernientes al tema.

En el primer capítulo, se desarrolla el problema de investigación, haciendo énfasis en la necesidad de abordar el concepto de economía colaborativa por su ambigüedad, así como de los modelos de negocio que este nuevo fenómeno introdujo. Por otro lado, se plantean los objetivos de nuestra investigación, y se brinda la justificación de la elección del tema desarrollado.

En el segundo capítulo, habiendo explicado el tema de investigación, se presenta el marco teórico construido con la literatura correspondiente para poder responder a los objetivos planteados. Dentro del mismo se empezará por exponer la definición de economía colaborativa a través del contraste entre los enfoques teóricos de distintos autores. Así mismo, se explicará las características de la economía colaborativa y se presentará aquellos conceptos alternativos presentes en el ámbito académico.

Seguidamente se presentará el concepto de modelo de negocio y sus características, se explicará los conceptos relacionados a los modelos de negocios en empresas tradicionales y en empresas colaborativas. Cerrando con el marco teórico se presentará el concepto de servicios, haciendo evidente las características de estos en el contexto de economía colaborativa y en el de empresas tradicionales.

En el tercer capítulo, luego de haber abordado la literatura teórica pertinente, se pasará a desarrollar el marco contextual. En este se presenta la información correspondiente al desarrollo de la economía colaborativa dentro del contexto Global y Latinoamericano, evidenciando los datos y estadísticas reales de su crecimiento dentro de los países. Además, se presenta la situación actual correspondiente al desarrollo del servicio de taxi tradicional y de economía colaborativa en el contexto peruano.

Finalmente, como consecuencia del análisis y comprensión de la revisión teórica del tema, y el entendimiento de la situación contextual en el que se sitúa la investigación, se presentarán las principales conclusiones de la misma.

## **CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN DEL TEMA**

En el presente capítulo se introduce el tema en torno al que gira la presente investigación, y se busca resaltar la razón por la cual esta investigación es importante, a saber, el rápido desarrollo que ha tenido la economía colaborativa, la ambigüedad en la definición de este concepto, y la introducción de nuevos modelos de negocio que revolucionaron las empresas. Así mismo, se indican los objetivos planteados para este estudio y se brinda una justificación para la elección del tema a desarrollar.

### **1. Planteamiento del problema**

En los últimos años, la economía ha vivido la aparición de un nuevo fenómeno llamado economía colaborativa, un fenómeno que ha experimentado un crecimiento significativo en pocos años dentro de la economía mundial, y que goza de una proyección de resultados muy favorable para años venideros.

Tal como lo presentó la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España, “entre los años 2013 y 2015, la inversión a nivel mundial en economía colaborativa se multiplicó por siete, ascendiendo de 1.800 millones de dólares a casi 13.000 millones de dólares.” (Sastre e Inglada, 2018, p. 239). En ese sentido, considerando que estas cifras reflejan la inversión hecha en empresas de economía colaborativa, la proyección presentada por PwC en el año 2015 no parece alejada de la realidad, pues uno de sus informes indica que 5 principales sectores de empresas basadas en economía colaborativa tienen el potencial de incrementar sus ingresos de \$15 billones del 2016, a \$335 billones para el año 2025 (PwC, 2015).

Entre los sectores mencionados dentro de dicho informe, se encuentran el sector de transporte entre pares, alojamiento entre pares, los servicios del hogar a demanda, las finanzas colaborativas, y los servicios profesionales a demanda (Buenadicha, Cañigüeral, y De León, 2017). Por ejemplo, en el caso de alojamientos entre pares o el sector de hospedaje, Airbnb tiene aproximadamente 425,000 huéspedes por noche, superando los resultados de la cadena Hilton en cerca de 22% (PwC, 2015). Por otro lado, en el caso de transporte entre pares o el sector de taxis, Uber realiza un estimado de 256,000 viajes al día en cada país que opera, y está valorada en 51 mil millones de dólares (Sartor y Veiga, 2015)

Conociendo la magnitud que este fenómeno tiene, resulta conveniente presentar una definición para economía colaborativa. No obstante, un problema que se encuentra y que genera controversias, es que los autores de la academia han utilizado distintos enfoques para definirlo, o han optado por denominar de diversas maneras al mismo fenómeno. La presente investigación tendrá en consideración definiciones desarrolladas anteriormente para el concepto de economía



colaborativa, y buscará diferenciar la economía colaborativa de otros conceptos relacionados. Esto con el fin de poder contribuir a esclarecer las controversias en torno al concepto de economía colaborativa, articulando una definición que permita rescatar aspectos importantes de cada una de las definiciones hechas por otros autores.

La definición sobre la cual se basará el presente trabajo será la introducida por Botsman, quien define la economía colaborativa como un modelo económico basado en compartir recursos infrautilizados, los cuales pueden ser desde espacios físicos, servicios o habilidades, e incluso objetos, a través de una transacción monetaria o no monetaria (2013 citado en Eckhardt, Houston, Jian, Lamberton, Rindfleisch y Zervas, 2019). Un ejemplo de este tipo de modelo de negocio es Uber, una plataforma que permite que quienes posean un auto, puedan reducir a capacidad ociosa del vehículo al ofrecer servicios de taxi a personas que no cuentan con un auto propio, “compartiendo” el espacio libre dentro del auto a cambio del pago de una tarifa. La definición proporcionada por Botman es muy útil para entender a este tipo de empresa, no obstante, se considerarán aspectos relevantes de otras definiciones de diversos autores con el fin de complementarla.

Por el momento, esta breve aproximación a la definición nos permite entender el concepto de economía colaborativa a grandes rasgos; no obstante, también se debe conocer el origen de este fenómeno porque permitirá entender cuáles fueron las razones por las que surgió y cómo empezó a gestarse este nuevo concepto. Los principales factores que propiciaron el desarrollo de la economía colaborativa fueron los siguientes: el desarrollo de la tecnología que permitía el intercambio colaborativo entre personas, el lanzamiento de páginas web, geolocalización, aplicativos móviles, entre otros (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, 2016); la crisis económica que afectó a varios países en el 2008 y que fomentó que las personas busquen nuevas formas de generar ingresos, a través de la oferta independiente de bienes y servicios (Siuskaite, Pilinkiene y Zvidauskas, 2019); por último, la globalización que permitió que empresas de economía colaborativa que surgieron en distintos países se hayan extendido a nivel internacional (Siuskaite et al., 2019). Los factores mencionados incentivaron el desarrollo de plataformas digitales que permitían el intercambio entre personas; ello sumado a la inversión de capital que recibieron, favoreció que se conviertan en las principales empresas de economía colaborativa que conocemos actualmente como Uber o AirBnb.

Ahora bien, lo que ha permitido que las iniciativas de economía colaborativa hayan tenido éxito para poder crecer exponencialmente es el modelo de negocio sobre el que fueron creadas. Por esto motivo, es importante conocer más sobre los modelos de negocios que tienen las empresas de economía colaborativa, ya que estos han revolucionado la forma en que una

empresa se desarrolla en el mercado; por ejemplo, obteniendo ingresos sin poseer activos propios (PwC, 2015). Así mismo, la economía colaborativa ha cambiado los componentes de los modelos de negocio tradicionales, aspecto que al que se debe prestar atención, ya que, este hecho no ha sido estudiado con anterioridad por muchos autores de la academia en América Latina. Por último, es importante enfocar una investigación en los modelos de negocios, porque, si bien las principales empresas de economía colaborativa ya tienen operaciones en América Latina, algo que demandan, según un estudio del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016), es que las instituciones permitan que las personas conozcan más sobre el modelo de negocio detrás de estas empresas. De esta manera, la presente investigación busca comparar las características de los modelos de negocios de empresas de economías colaborativas y las de los modelos tradicionales, con el fin de esclarecer las particularidades de los modelos de negocio de economía colaborativa.

De manera general, los modelos de negocio de las empresas son una herramienta que resalta las necesidades de los consumidores y las oportunidades de retorno financiero que se tiene con dichas; así mismo, explica cómo la empresa crea valor, cómo lo entrega este a sus clientes, y cómo promueve que los consumidores paguen por ello (Ritter y Schanz, 2018). Así mismo, se debe indicar que el modelo de negocio articula cómo la empresa u organización convertirá sus recursos y habilidades en valor económico (Bocken et al. 2014 y Teece 2010 citado en Ritter y Schanz 2018).

Por un lado, los modelos de negocios tradicionales, se basan en 3 aspectos centrales la propuesta de valor, la creación y entrega del mismo, y la captura del valor. En primer lugar, la propuesta de valor se refiere a las razones por las cuales un cliente valoraría la oferta de la empresa. Respecto al segundo aspecto, la creación de valor y la entrega incluye las actividades que una organización realiza para crear, producir, vender y entregar los servicios, aquí también se considera a los proveedores y a los recursos claves. Por último, la captura de valor corresponde a la forma en que se generan ingresos, cómo recibe el dinero cuando da sus servicios, y cuál es la estructura de costos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Si bien algunos autores integran otros elementos, lo presentado anteriormente es lo esencial en los modelos de negocio de las empresas tradicionales.

Por otro lado, las empresas de economía colaborativa plantea modelos de negocios particulares, esto debido a que poseen determinadas características que las diferencian de las empresas tradicionales, las cuales son: soporte de una plataforma digital en la cual se encuentren proveedores y clientes, y que facilita el intercambio entre las partes (However, Munoz y Cohen 2017 citado en Siuskaite et al.); el uso de recursos ociosos de alguna de las partes, con el fin de

que dichos puedan ser utilizados por consumidores que los necesiten *-crowdsourcing-* (Eckhardt, Houston, Jian, Lamberton, Rindfleisch y Zervas, 2019); la inclusión de un sistema de reputación, el cual permite valorar o puntuar el servicio brindado (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, 2016); la posibilidad de que los consumidores puedan cumplir el rol de ofertantes o demandantes -en otras palabras, que una de las partes puede ser proveedora en una interacción, pero puede pasar a ser cliente en la siguiente, sin afectar el modelo de negocio- (Eckhardt et al., 2019); por último, el acceso temporal a los bienes en lugar de la posesión permanente de los mismos -es decir, que los consumidores puedan utilizar los bienes durante el tiempo que lo requieran, sin la necesidad de adquirirlos- (Eckhardt et al., 2019).

Considerando que las características mencionadas diferencian a las empresas de economía compartida de las tradicionales, se puede desligar que los modelos de negocio que plantean ambos tipos de empresa también vienen a ser distintos entre sí. No obstante, los modelos de negocio que se pueden encontrar en las empresas de economía colaborativa son múltiples. Estos han sido descritos y presentados por autores de la academia; sin embargo, difieren entre sí porque consideran distintos aspectos a la hora de construirlos. Por esta razón, es necesario introducir los principales modelos de negocios de estas empresas, con el fin de encontrar uno general que permita realizar la comparación con el modelo de negocio de las empresas tradicionales. La importancia de la comparación radica en evidenciar las diferencias existentes en los modelos de negocios de ambos tipos de empresa, porque esto permitirá evaluar a futuro las particularidades existentes en los modelos de negocio basados en economía colaborativa.

Respecto a los modelos de negocio de economía colaborativa, algunos de los que se presentan aquí han sido desarrollados por Ritter y Schanz (2018), quienes, a partir de los componentes de un modelo de negocios tradicional, proponen 4 modelos, tomando en cuenta las particularidades de las empresas de economía colaborativa: modelos de transacción simple, modelos basados en suscripciones, plataformas basadas en comisiones y plataformas ilimitadas. Por otro lado, Siuskaite et al. (2019) plantean seis componentes principales de los modelos de negocios para la economía colaborativa, estos poseen cada uno 3 subdivisiones; de esta manera, a partir de las diferentes combinaciones de las subdivisiones de los componentes se obtiene una gran cantidad de modelos que se diferencian entre sí. No obstante, estos autores no denominan de manera específica a cada uno, como los autores de los modelos anteriores. Aquí es importante resaltar que estos modelos fueron planteados en países europeos, por lo que presentarlos en esta investigación resulta relevante para evidenciar si es que dichos modelos son aplicables a nuestro contexto, y, de manera general, al contexto latinoamericano. Además, esto permitirá conocer si

es que las empresas de economía colaborativa que se encuentran presentes en América Latina han variado algunos aspectos de su modelo de negocio para este mercado.

Con el fin de acotar la investigación a un sector específico que permita la comparación de modelos de negocios en empresas de economía colaborativa y modelos tradicionales, se ha decidido optar por el sector de servicio de taxi. Este sector es uno de los que tiene mayores iniciativas a nivel Latinoamérica, pues según el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, (2016) de un total de 22 tipos de iniciativas realizadas en América Latina, solo las iniciativas del sector de transporte representan el 24% del total de nuevas ideas de negocio. Así mismo, porque el mismo estudio del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016), indica que una de las marcas de economía colaborativa en la que la población confía -aproximadamente 86%- pertenece al sector de servicios de taxis: Uber. Esto permite pensar que la población conoce la economía colaborativa a través de Uber, ya que, es la empresa con la cual se interactúa con mayor frecuencia. Por último, en países latinoamericanos como Brasil, México, Colombia y Perú, las empresas de servicio de transporte -mayormente servicios de taxi- son las que tienen más presencia en el mercado (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). Se puede ver que empresas como Uber, Cabify, entre otras, son empresas de economía colaborativa que han penetrado el mercado en un mayor nivel. A partir de lo expuesto, también vale aclarar que la presente investigación se centrará en América Latina, con un foco especial en el caso peruano, debido a que se busca que futuras investigaciones a realizar relacionadas al tema en nuestro país tengan un punto de partida.

## **2. Objetivos y pregunta de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

- Comparar los modelos de negocios utilizados actualmente por las empresas tradicionales y por las empresas de economía colaborativa en el sector de servicios de taxi en América Latina

### **2.2. Objetivos específicos**

- Introducir el concepto de economía colaborativa considerando los distintos enfoques del mismo
- Presentar una definición de modelo de negocios y sus principales componentes articuladores
- Exponer los modelos de negocios tradicionales utilizados por las empresas de servicio de taxi

- Describir los modelos de negocios utilizados por las empresas de economía colaborativa en el sector de servicio de taxi, considerando distintos enfoques
- Contrastar los modelos de negocios de las empresas de servicio de taxi tradicional y las de economía colaborativa
- Describir los aspectos que caracterizan el contexto en el que se desempeñan las empresas de economía colaborativa del sector de servicios de taxi en Perú

### **3. Justificación**

Las principales razones que justifican la realización de esta investigación son tres. La primera de ellas es el aporte a las ciencias de la gestión; así mismo, su valor teórico para nuestro contexto; y finalmente su utilidad práctica.

Como se explica en el planteamiento del problema, el fenómeno de la economía colaborativa ha venido creciendo en gran medida en los últimos años y está cambiando drásticamente la manera en la que los diferentes actores de la economía se relacionan entre sí, es por esto la relevancia y necesidad de su estudio. La presente investigación permitirá conocer los principales componentes característicos de la economía colaborativa; además, brindará una aproximación teórica a los modelos de negocios que se construyen dentro de ella, ya que, estos han sido introducidos brevemente o simplemente no han sido introducidos en investigaciones realizadas en América Latina; por último, la investigación buscará establecer las diferencias existentes entre los modelos de negocios de economía colaborativa y los modelos tradicionales.

En segundo lugar, se evidencia que aún existe una falta de consenso con respecto a las definiciones que se presentan para el concepto de economía colaborativa, debido a que no se sabe con exactitud todo aquello que el término implica. Además, las definiciones brindadas por los autores responden a distintos puntos de vista, resaltando algunas características por sobre otras. Por ello, a partir del análisis de las diferentes definiciones hechas para el fenómeno, lo que se busca con la presente investigación es brindar mayor claridad sobre la definición de economía colaborativa, rescatando los detalles más relevantes de cada una de las diferentes definiciones ofrecidas y así tratar de comprender el fenómeno en su totalidad.

Finalmente, la presente investigación tendría una utilidad práctica puesto que brindaría un marco teórico que permitiría a los gestores que quieran iniciar un negocio relacionado a economía colaborativa entender de manera más sencilla las diferencias existentes entre un modelo de negocios basado en economía colaborativa y uno tradicional. Esto haría que al momento de plantear su propuesta de valor esta pueda tener una mayor solidez y, por lo tanto, un mejor desempeño dentro del mercado.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se mencionará y explicará todos los conceptos necesarios para poder efectuar la comparación entre los modelos de negocios de las empresas de servicios de taxis tradicionales y las empresas de servicios de taxis basadas en economías colaborativas. De esta manera, se comienza abordando profundamente el concepto de economía colaborativa; luego se hace lo mismo para el concepto de modelo de negocio, especificando tanto el modelo de negocio tradicional -Canvas-, y los modelos de negocio de economía colaborativa. Por último, se desarrolla teoría sobre el sector de servicios, complementando lo ya expuesto.

### 1. Economía colaborativa

El presente apartado se centra en profundizar sobre el concepto de economía colaborativa. En primer lugar, presenta las razones por las cuales surgió este nuevo fenómeno en la economía. A partir de ello, se procede a introducir una serie de definiciones propuestas por distintos autores, destacando los aspectos más importantes de cada una de ellas y vinculándolas para brindar una definición más completa del término. Luego, se busca presentar algunos conceptos relacionados a la economía colaborativa que han sido introducidos por los autores para referirse al mismo fenómeno -consumo colaborativo, economía *on-demand*, economía entre pares, y economía de acceso-. Con ello se quiere hacer notar que a pesar de usar otro término la idea detrás de dichos conceptos está muy ligada a lo que es economía colaborativa. Por último, se destaca cuáles son los elementos característicos de la economía colaborativa, los cuales son esenciales para entender cómo se gesta el modelo de negocio de este tipo de empresas.

#### 1.1. Factores que originaron la economía colaborativa

Considerada como parte de la cuarta revolución industrial, pues es un tipo de negocio basado en el concepto de recursos compartidos, la economía colaborativa implica un modelo de negocio diferente que permite que las personas puedan acceder a los bienes o servicios que requieran, a través del intercambio persona a persona, o mediante el uso de una plataforma (Velásquez y Álvarez, 2019). Este nuevo modelo de negocio se originó hace 15 años, debido a una suma de factores que favorecieron su desarrollo; no obstante, el consumo colaborativo como tal, se remonta a épocas antiguas en las que las personas vivían en comunidades pequeñas y limitadas (Siuskaite et al., 2019), y cubrían sus necesidades a través de distintas formas de intercambio (Durán, Alvarez, De la Cruz, y Maldonado, 2016). De esta manera, al ser una práctica cultural que se ha reproducido época tras época, actualmente, es común que las personas compartan sus bienes con la familia o amigos. Ahora bien, con la llegada del internet, la posibilidad de compartir se expandió, pues las personas pueden compartir o intercambiar bienes con extraños (Frenken y Schor, 2017), a través de plataformas que permiten conectar personas.

El modelo de economía colaborativa ha emergido como una prueba de que compartir es un comportamiento deseado y que está siendo redescubierto por las personas; así mismo, gracias a los avances tecnológicos, las dificultades que existían para poder compartir con otras personas se ven mitigadas. En ese sentido, el fenómeno de compartir no es nuevo, sino que la forma en la que este se da (Siuskaite et al., 2019). La economía colaborativa se basa en el principio de que los recursos que la humanidad necesita ya han sido descubiertos y producidos, pero son utilizados de manera ineficiente; por ello, las personas venden, compran, rentan o prestan cosas a conocidos o extraños (Siuskaite et al., 2019), y lo hacen a través de un intercambio persona a persona, o virtual, usando alguna plataforma tecnológica. Entonces, se puede considerar que el compartir, como una característica de la humanidad, es uno de los factores que ha propiciado el desarrollo de este nuevo modelo, sin embargo, existen otros factores relevantes a considerar.

El inicio del siglo XXI se considera como un periodo de rápido crecimiento económico y social de este modelo de negocio. Fue en los últimos años de la década del 90 que hubo una tendencia en el desarrollo de la tecnología moderna, por ejemplo, se crearon las primeras redes sociales y plataformas colaborativas de datos (Siuskaite et al., 2019). El desarrollo de internet y la Web 2.0 permitió que aparezcan actividades de comercio electrónico, con empresas como Amazon o eBay; años después, redes sociales como Facebook, Twitter, y demás, las cuales actualmente son usadas por los diversos países alrededor del mundo (Duran et al., 2016). Por otro lado, sumado al desarrollo del internet, el desarrollo de las tecnologías de información también ha permitido que aparezcan plataformas online que promueven el contenido generado por usuarios y la colaboración, por ejemplo, Wikipedia, Youtube, plataformas que se consideran como las primeras manifestaciones de economía colaborativa (Hamari, J., Sjöklint, M., Ukkonen, A. 2016). En los últimos años, la globalización del internet ha venido transformando la manera en la que los individuos realizan intercambios entre ellos, de esta manera, las plataformas digitales y móviles han permitido que personas ordinarias tengan la habilidad de monetizar sus recursos y habilidades (Perren y Grauerholz, 2015), un claro ejemplo de estas son Uber, AirBnb, entre otras. Por último, el desarrollo tecnológico ha permitido que, además del intercambio, exista la posibilidad de realizar pagos por los bienes y servicios contratados, reduciendo costos de transacción a cero (Makovsky, 2017). En ese sentido, la capacidad de conectar personas de diferente origen ha provocado que la tecnología se convierta en un factor determinante para el modelo de economía colaborativa (Duran et al., 2016).

Ahora bien, pese a que la tecnología para los procesos de intermediación entre personas se podía utilizar desde los primeros años del 2000, hubo un factor primordial para estimular su crecimiento: la crisis financiera que sacudió la economía en el 2007. En ese año, el desempleo aumentó considerablemente, y las personas tenían una gran cantidad de recursos subutilizados,

lo cual hizo que el consumo colaborativo sea una opción económicamente atractiva (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). Dicha crisis, favoreció una situación de incertidumbre económica y social, por un lado, se empezó a cuestionar la política neoliberal por la que se regía la economía (Sastre e Inglanda, 2018); por otro, las personas no contaban con el poder adquisitivo que solían tener, por lo que se impulsaron cambios en la economía que originaron distintas formas de generar ingresos (Siuskaite et al., 2019). De esta manera, la economía colaborativa apareció como un modelo que incorporaba una parte capitalista y una colaborativa (Sastre y Inglanda, 2018), revolucionando las prácticas que normalmente se daban en la economía hasta ese momento.

Si bien la crisis económica y el desarrollo de la tecnología favorecieron el desarrollo de la economía colaborativa, también se puede considerar el fin social como un factor determinante. El nuevo modelo de negocio permite que los consumidores tengan acceso a bienes o servicios que antes no podían poseer, esto a través del préstamo o alquiler. Así mismo, la economía colaborativa permite que las personas con recursos o habilidades infrautilizadas les den mayor uso, prestando o alquilando, al mismo tiempo que contribuyen a reducir la producción de más bienes. Por ejemplo, normalmente, un carro tiene una capacidad ociosa de 95%; por lo que, permitir que una persona que no puede comprar un carro, tenga acceso a este cuando lo requiera, contribuye a reducir el número de carros que deben ser producidos en una sociedad (Frenken y Schor, 2017). Este fenómeno también promueve la reducción del hiperconsumismo en la sociedad, problema que causa impactos ecológicos negativos debido a las emisiones contaminantes que se generan al producir bienes en mayor cantidad. En ese sentido, la economía colaborativa representa un modelo de negocio que fomenta una actitud responsable de consumo (Siuskaite et al., 2019).

Considerando estos factores y la aparición de las primeras empresas de economía colaborativa, se empezó a discutir sobre este concepto y el fenómeno que significaba para la economía. El concepto como tal fue introducido por la academia en algunas investigaciones, pero se hizo popular tras la publicación de Botsman y Rogers “What’s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption” y la aparición de las primeras plataformas como AirBnb y Uber; no obstante, hubo distintos términos para describir dicho concepto (Duran et al., 2016), los son identificados en el siguiente apartado.

## **1.2. Economía colaborativa: un concepto en discusión**

Para comenzar definiendo este concepto, es importante atender la idea principal detrás del modelo: la economía colaborativa permite que aquellas personas que no poseen un determinado recurso, puedan acceder a este cuando lo necesiten, y sin el hecho de adquirirlo



(Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). Así, a partir de esta idea principal, distintos autores brindan definiciones para el concepto, los cuales difieren en algunos aspectos y pueden complementarse entre sí. Lamberton y Rose definen el concepto como un sistema que brinda a los consumidores la oportunidad de recibir los beneficios del producto sin ser dueño del mismo (2012 citado en Echhardt, Houston, Jian, Lamberton, Rindfleisch, y Zervas, 2019). No obstante, quedan omitidos algunos aspectos relevantes como que los productos pueden ser bienes materiales, o menos tangible como dinero, tiempo o espacio (Kathan, Matzler, y Veider citado en Echhardt et al., 2019); así mismo, se omite que los consumidores podrán conseguir los productos en una plataforma digital que facilita las actividades de intercambio (Perren y Kozinets 2018 citado Echhardt et al., 2019). De cierta manera, la forma en la que se define el concepto depende parcialmente de la mirada que cada autor le dé al mismo, ya que, como se ve, los autores resaltan uno u otro aspecto más que los demás.

Ahora bien, hay definiciones que reúnen los principales aspectos del concepto; tal como Hamari, Sjöklint, y Ukkonen quienes se refieren a la economía colaborativa como una actividad entre pares que permite a obtener, dar o compartir el acceso a bienes y servicios, a través de una plataforma online que les permite coordinar (2015 citado en Duran et al., 2016). Aquí es bueno mencionar que un aspecto que causa controversia respecto al concepto es que, aun cuando el concepto parece tener una connotación social, el acceso a los bienes no se da de manera altruista, sino a través de un intercambio que puede ser una transacción económica, o un trueque (Echhardt et al., 2019). El problema con ello es que, originalmente, el término sería utilizado para denominar el hecho de compartir bienes entre las personas, debido a que había exceso de capacidad de los bienes en la sociedad, ya que así se aprovecharía mejor los bienes infrautilizados (Quattrone, Nicolazzo, Nocera, Quercia, y Capra, 2018). A pesar de esta controversia, la gran mayoría de los autores sí considera que hay una retribución o un intercambio cuando se da el intercambio en la economía colaborativa; así mismo, consideran que las transacciones están mediadas por una plataforma digital que permite que usuarios y proveedores se conecten de manera eficiente (Echhardt et al., 2019). En ese sentido, la economía colaborativa permite que las personas puedan hacer dinero con sus recursos infrautilizados, por ejemplo, una persona puede rentar su auto cuando no lo utilice, permitiendo que alguien más haga uso de él (PwC, 2015). No obstante, no solo se pueden comercializar bienes con capacidad ociosa, sino también habilidades (Perren y Grauerholz, 2015), por ejemplo, reparar un auto, sacar los perros a pasear, entre otras.

Una definición utilizada ampliamente por diversos autores, y que será utilizada en la presente investigación, debido a su aceptación en la academia, es la proporcionada por Botsman, la cual indica que la economía colaborativa es un modelo económico basado en el intercambio

de bienes infrautilizados, desde espacios, hasta habilidades o cosas, a cambio de beneficios monetarios o no monetarios (2013, citado en Echhardt, 2019). Cabe mencionar que además del término economía colaborativa, existen otros que hacen referencia al mismo fenómeno de la economía, los cuales serán presentados a continuación.

### **1.3. Conceptos alternativos a la economía colaborativa y su relación con estos**

Desde la aparición del modelo de negocio tal como se le conoce, la economía colaborativa ha sido llamada de distintas maneras por los autores, entre las principales se encuentran: consumo colaborativo, economía *on-demand*, economía entre pares, y economía de acceso. A continuación, se presentará una definición para cada uno de los términos mencionados, así como la relación que tienen con la economía colaborativa.

Consumo colaborativo se define como la actividad de obtener, dar, o compartir accesos a servicios y bienes entre pares, coordinando a través de una comunidad online (Hamari , Sjöklint ,Ukkonen,2016). Este concepto está posicionado como una categoría contemporánea dentro del concepto general de economía colaborativa (Hamari et al., 2016); así mismo, es considerado como un sinónimo de este último, porque las personas comparten acceso a recursos por un pago u otra retribución y, porque se origina con el fin de facilitar el intercambio económico de bienes y servicios entre individuos (Perren y Grauerholz, 2015). Cabe mencionar que el consumo colaborativo implica la existencia de una plataforma que conecta al consumidor que requiere utilizar temporalmente un bien con una persona que se lo pueda facilitar (Benoit, Baker, Bolton, Gruber, y Kandampully, 2017). En ese sentido, el consumo colaborativo está relacionado a la economía entre pares, porque el proveedor y el cliente son personas en lugar de empresas (Perren y Grauerholz, 2015).

Por su parte, la economía entre pares es un modelo que permite la prestación de bienes y servicios a personas físicas no profesionales, a través de plataformas electrónicas. Esta permite que pequeños prestadores formen parte del mercado y compitan con las grandes estructuras al solventar las necesidades de las personas (Sastre e Inglaterra, 2018). Este concepto está relacionado al de economía colaborativa debido a los componentes de su definición -intercambio de bienes infrautilizados, transacción monetaria o no monetaria, plataforma intermediaria-, es por ello que algunos autores prefieren usarla como sinónimo, ya que no genera la connotación de altruismo. Esto también ocurre para el concepto de consumo colaborativo y con el de economía *on-demand* (PwC, 2015).

No obstante, la economía *on-demand* difiere un poco del concepto de economía colaborativa, debido a que, en esta, el consumidor genera una orden para recibir un bien o

servicio, y de no ser por esa solicitud no tendría una capacidad ociosa; mientras que, en el caso de la economía colaborativa, el bien o servicio se encuentra ocioso de por sí, razón por la cual el consumidor aprovecha en hacer uso de dicho. Por ejemplo, en un servicio de taxi, el consumidor crea una nueva capacidad ociosa al ordenar un taxi on-demand, pues sin la orden, el viaje no hubiese tenido lugar. Por otro lado, en un servicio de *carpooling*, el consumidor ocupa un lugar vacío que estaría disponible debido a que el proveedor hará la ruta de todas formas (Frenken y Schor, 2017). Fuera de este detalle presentado por los autores, tanto la economía colaborativa como la on-demand están alojadas en plataformas digitales, y permiten conectar oferta y demanda en tiempo real (Sastre e Inglaterra, 2018).

Finalmente, respecto a la economía de acceso, el acceso al bien o servicio es provisto por una empresa, la cual no deja de poseer el bien; ya que, una vez sea usado y devuelto, estará disponible para otro consumidor (Frenken y Schor, 2017). En ese sentido, si bien permite acceder al uso de un bien o servicio, este no se da en un intercambio entre pares, siendo distinto del concepto de economía colaborativa y descartando una relación. Entonces, se debe recalcar que, a pesar de que existen diversos sinónimos para el concepto de economía colaborativa, se debe tener cuidado con los detalles que pueden diferenciar dichos sinónimos, según los puntos de vista de otros autores.

Ahora bien, conociendo más a detalle estos términos e identificando semejanzas y diferencias con el concepto de economía colaborativa, se procederá de presentar los elementos característicos de este nuevo fenómeno de la economía. De esta manera, se conocerá mejor qué distingue a las empresas que funcionan bajo este modelo de negocio.

#### **1.4. Elementos que caracterizan a la economía colaborativa**

Desde la aparición del modelo, distintos autores han enumerado sus elementos característicos. A continuación, se presenta aquellos elementos que han sido considerados por la mayoría de autores en trabajos de investigación anteriores: acceso temporal a bienes, recursos infrautilizados, utilización de una plataforma digital, prosumidores, relación entre pares, retribución, confianza y sistemas de reputación.

##### ***1.4.1. Acceso temporal a bienes***

Este es un elemento clave al hablar sobre economía colaborativa, y es que este concepto se basa en otorgar al consumidor el acceso temporal a un bien en lugar de la posesión del mismo (Eckhardt et al., 2019). En ese sentido, el tener acceso temporal al bien, permite que los consumidores reduzcan los costos asociados con la posesión del mismo (PwC, 2015). Adicionalmente, disminuye los riesgos asociados con la posesión de los bienes como los son el mantenimiento, almacén, entre otros (Benoit et al., 2017).

#### **1.4.2. Recursos infrautilizados**

Considerando que se ofrece acceso temporal a bienes, estos tienen la característica de ser infrautilizados, es decir, que cuentan con una capacidad ociosa ya que no son utilizados la mayor parte del tiempo por las personas que los poseen. Cabe mencionar que se habla de recursos porque estos pueden variar desde objetos físicos o bienes -por ejemplo, un vehículo-, hasta intangibles -como el conocimiento o las habilidades (Siuskaite et al., 2019). Ahora bien, la economía colaborativa permite que las personas ofrezcan los recursos infrautilizados que poseen, con el fin de que otras que los requieran, puedan acceder a ellos (Benoit et al., 2017).

#### **1.4.3. Utilización de una plataforma digital**

Tomando en cuenta que la economía colaborativa permite el acceso temporal a recursos infrautilizados, el uso de una plataforma digital es un elemento importante, porque es a través de esta que se identifican las conexiones entre proveedores y consumidores, y se facilita el intercambio (Eckhardt et al., 2019). De esta manera, las plataformas permiten que haya mayor eficiencia, y que las transacciones sean rápidas y baratas (Siuskaite et al., 2019). Así mismo, permiten identificar demanda en tiempo real y ajustarla con la mejor oferta, al mismo tiempo que ubica geográficamente al demandante (Rifkin 2014 citado en Sastre e Inglaterra, 2018). Además, las plataformas digitales permiten que la capacidad ociosa de los recursos disponibles sea medida y actualizada constantemente, de tal manera que quien lo necesite pueda saber si efectivamente se encuentra disponible en el momento específico. (PwC, 2015). Por último, si bien la plataforma digital es un elemento indispensable, por sí sola no genera una ventaja diferenciadora, por ello es necesario que tenga una gran cobertura para la demanda y la oferta, y que produzca conexiones exitosas entre consumidores y proveedores heterogéneos (Benoit et al., 2017).

#### **1.4.4. Prosumidores: proveedores y consumidores**

Ahora bien, la economía colaborativa permite conectar tanto proveedores como consumidores, los primeros son quienes poseen recursos con capacidad ociosa, mientras que, los segundos son quienes necesitan dichos recursos. No obstante, los consumidores pueden ofrecer y acceder a recursos infrautilizados de manera innovadora y creativa (Benoit et al., 2017). En ese sentido, las personas pueden alternar su rol como consumidores o proveedores de bienes y servicios (Ritter y Schanz, 2018), es decir, el rol del consumidor se extiende, pudiendo estar del lado de la demanda o de la oferta, razón por la cual son categorizados como prosumidores (Eckhardt et al., 2019). Además, el rol del prosumidor gana relevancia en este modelo de negocio, porque es este quien brinda las interacciones personalizadas del servicio, dando experiencias favorables a otros prosumidores (Benoit et al., 2017). Como consecuencia,

las personas se vuelven responsables del proceso de creación de valor dentro del modelo de negocio, pues entregan bienes o servicios a los consumidores (Ritter y Schanz, 2018). Además, el prosumidor representa un punto de contacto para el cliente y actúa como una extensión de la plataforma.; y, pesar de que no representa a la misma, puede impactar en el deseo de volver a usar la plataforma o no (Benoit et al., 2017).

#### **1.4.5. Relación entre pares**

La economía colaborativa permite que personas naturales puedan prestar servicios o intercambiar bienes, cuando normalmente han sido solo consumidores. En otras palabras, ahora las personas pueden formar parte del mercado a través de las plataformas digitales, y pueden competir frente a empresas que siempre han operado en él (Sastre e Inglanda, 2018). De esta manera, las plataformas permiten que las personas puedan realizar cambios innovadores en el mercado, respondiendo de manera rápida a las preferencias de los clientes y creando una comunidad con ellos gracias a la interacción física o digital que tienen con dichos (Benoit et al., 2017). En ese sentido, las personas naturales pueden ofrecer sus recursos -bienes y servicios-, tal cual lo hacen las empresas, a los consumidores -también personas naturales-; por ello se dice que con la economía colaborativa existe una relación entre pares.

#### **1.4.6. Retribución**

Si bien se ha mencionado con anterioridad que existe cierta controversia respecto a si en la economía colaborativa debería o no haber una retribución cuando se da acceso a un bien o servicio, lo cierto es que algunos autores dejan en claro que sí. Esto debido a que, si no hubiera una retribución, ya no se estaría hablando de economía colaborativa, sino del simple hecho de ayudar a alguien de manera altruista. En ese sentido, Eckhardt (2019) indica que el acceso a un bien o servicio implica una transacción económica o un trueque, el cual transfiere valor de una persona a otra. Así mismo, Hamari et al. (2016) expone que, para los proveedores, una motivación extrínseca para participar en la economía colaborativa son las potenciales recompensas, como los beneficios económicos; mientras que, para los consumidores, son las opciones de bajo costo que reemplazan a la posesión de un bien. De esta manera, ambas partes se ven beneficiadas, una con una retribución, y la otra con un precio más racional.

#### **1.4.7. Confianza y sistemas de reputación**

Un último elemento clave en la economía colaborativa es la confianza que se tiene en la plataforma, en quien te otorga el bien o servicio, y en los sistemas de reputación que permiten evaluar la confianza. Esto debido a que la reputación, la cual se construye a través de mecanismos digitales como valoraciones, puntuaciones u opiniones en la plataforma, permiten crear relaciones de confianza con quien brinda el acceso al recurso requerido (Grupo Banco

Interamericano de Desarrollo, 2016). Benoit et al. (2017) profundiza en el hecho de entregar *reviews* sobre el servicio brindado, pues estos se han convertido en un aspecto crítico que refleja la reputación de un proveedor. Esto es importante para el autor porque los *reviews* permiten fortalecer la confianza que se puede tener en un determinado proveedor (Benoit et al., 2017).

En esa línea, se debe resaltar que lo que permite que la economía colaborativa pueda funcionar y seguir creciendo, es la confianza; ya que es aquello que permite que las personas se sientan seguras al adquirir un bien o servicio en la plataforma (PwC, 2015). En ese sentido, la desconfianza o el no estar seguro de si se recibirá aquello por lo que se pagó, amenaza el normal desarrollo de la economía colaborativa (Sastre e Inglaterra, 2018).

Como se ha visto, existen elementos característicos en la economía colaborativa, estos permiten diferenciar las iniciativas que se construyen bajo este concepto. En ese sentido, las empresas de economía colaborativa presentan modelos de negocios distintivos debido a la presencia de los elementos descritos anteriormente. A continuación, se pasará a profundizar en los modelos de negocio, esto con el fin de conocer más sobre los modelos de negocio que se plantean en la economía colaborativa. Así mismo, para conocer cómo se pueden diferenciar de los modelos de negocios convencionales.

## **2. Modelos de negocio**

En el presente apartado se abordará a detalle los modelos de negocio. En primer lugar, se presentará una definición sobre los modelos de negocio que permita entender a qué se refieren los autores cuando hablan de estos. Así mismo, se describirán cuáles son los componentes de los modelos de negocios convencionales, aquellos que son comúnmente utilizados por las empresas de distintos sectores de la economía. Por otro lado, se explicará cómo se aplican los modelos de negocios en las empresas de servicios de taxi tradicionales, entendiendo cómo funcionan los componentes de este tipo de empresas específicamente. Por último, se presentan los principales enfoques existentes actualmente para describir los modelos de negocios de las empresas de economía colaborativa, en los cuáles se identificará a qué modelos son utilizados en el sector de servicios de taxi. El apartado finaliza con la identificación de las diferencias existentes entre los modelos de negocios tradicionales y los de economía colaborativa dentro del sector de servicios de taxi.

### **2.1. ¿Qué se entiende por modelo de negocio?**

Un modelo de negocio es una herramienta que resalta las necesidades de los consumidores, permitiendo que las empresas identifiquen las oportunidades financieras que poseen con un determinado segmento de clientes. Además, es una herramienta que explica cómo la empresa crea valor, cómo lo entrega a los clientes y cómo incita que estos paguen por aquello

que reciben (Ritter y Schanz, 2018). Si bien los modelos de negocio tienen diferentes usos de acuerdo a las organizaciones, comúnmente son desplegados como herramientas de análisis descriptivo, de planeación y pronóstico, o como un medio de comunicación demostrativo (Doganova and Eyquem-Renault 2009 citado en Ritter y Schanz 2018).

Ahora bien, de manera transversal a la forma en la que se use el modelo de negocio, este describe cómo los elementos de una organización encajan juntos, expresando la lógica interna específica de la misma. De esa manera, los modelos de negocios articulan cómo la organización convierte sus recursos y habilidades en valor económico. (Ritter y Schanz, 2018). Así mismo, los modelos de negocio responden 3 preguntas básicas generalmente: en primer lugar, cómo la organización quiere ganar dinero y atender los requerimientos de los clientes; luego, cómo la organización hará crecer su negocio; por último, cómo la compañía sobrevivirá a la competencia en el mercado y cómo alcanzará singularidad (Marquardt, 2017).

Es importante mencionar que los modelos de negocio siempre deben innovar debido a la presión que ejercen los competidores, quienes suelen copiar los modelos existentes en el mercado. La innovación en los modelos de negocios implica una reconfiguración de los elementos que lo componen, los cuales se describirán a continuación. De esta manera, la innovación se dará en la forma en la que la organización se conecta con sus grupos de interés, en la que genera intercambio económico y en la que crea valor para todas sus partes (Ritter y Schanz, 2018).

## **2.2. Componentes de un modelo de negocio**

Para la presente investigación, se describirán los componentes de acuerdo a los autores Osterwalder y Pigneur, ya que, se considera que estos autores son claros al exponerlos y permiten que se entienda cómo se construye un modelo de negocio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), existen nueve piezas fundamentales dentro de un modelo de negocio, las cuales están representadas a través Modelo de Negocio Canvas. Cabe mencionar que las nueve piezas pertenecen a 3 principales componentes, los cuales son los siguientes: en primer lugar, la proposición del valor, que se refiere a la razón por la cual el cliente valora la oferta de la organización, e incluye al segmento de mercado que se atiende, así como al tipo de relación que se crea con el mismo; luego, la creación y entrega del valor, que hace referencia a acciones que la organización realiza para crear, producir, vender y entregar los productos o servicios a los clientes, e incluye específicamente a las actividades claves que permiten que la organización siga en pie, los socios clave que posee la organización, los recursos clave que usa en el proceso de generación de valor, y los canales de comunicación y distribución; por último, la recepción

de valor, que se refiere a la manera en que una organización genera ingresos o fondos, y cómo estructura los costos en los que incurre (Ritter y Schanz, 2018).

Ahora bien, considerando los 3 principales componentes de un modelo de negocio, a continuación, presentaremos las piezas fundamentales para cada componente: segmento de clientes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribución, recursos clave, actividades clave, socios clave, flujos de ingreso, y estructura de costos. La primera pieza a tomar en cuenta es el segmento de clientes, el cual puede ser un grupo de personas o empresas que se quiere alcanzar y servir. Esta pieza representa el corazón del modelo de negocio, por lo que se debe escoger conscientemente a qué grupos atender, porque el modelo se construye en base a sus necesidades. La segunda pieza es la propuesta de valor, la cual incluye bienes o servicios que se crean para el segmento específico. Esta pieza representa la razón por la cual los clientes optan por una u otra empresa, pues dependerá del beneficio que se ofrezca. Así mismo, cabe mencionar que la propuesta de valor se concreta mediante un conjunto de elementos que satisfacen las necesidades del segmento atendido. La tercera pieza es la relación con los clientes, la cual describe los tipos de relación que se establecen con los segmentos específicos. Dicha relación puede estar conducida por la adquisición de clientes, la retención o el incremento de ventas. Estas 3 primeras piezas pertenecen al primer componente: proposición de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

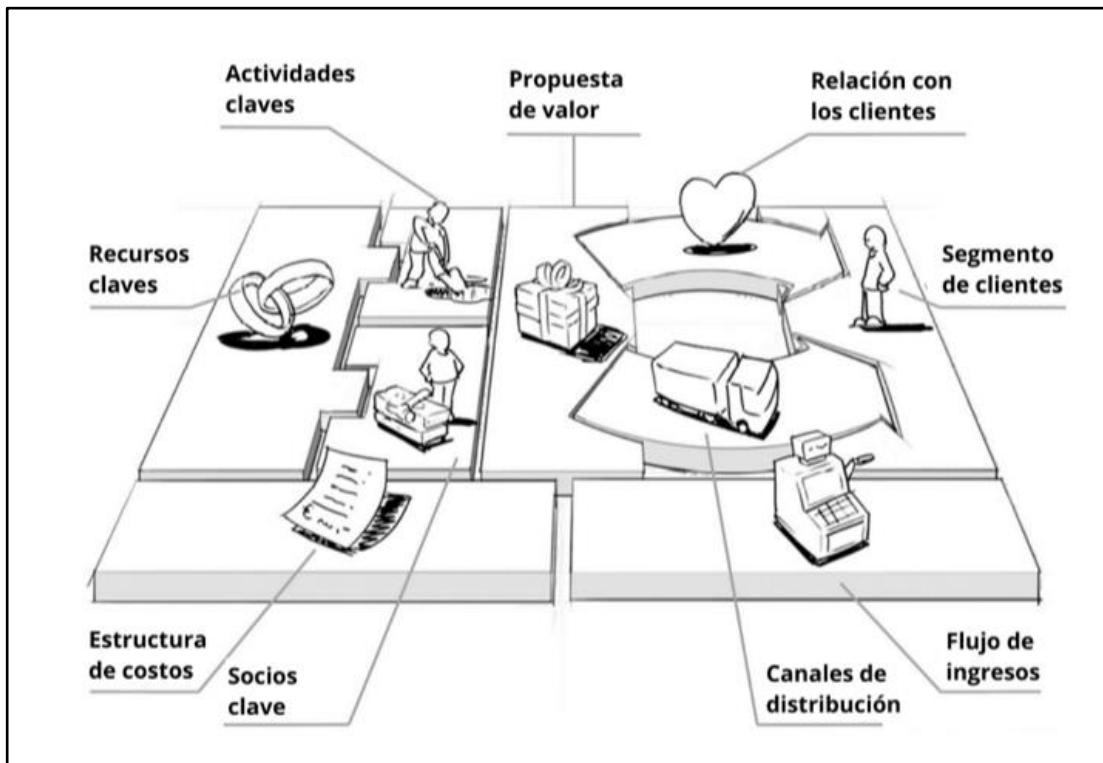
La cuarta pieza es los canales de distribución, los cuales permiten comunicar y entregar el valor al segmento a atender. Entre sus actividades incluyen la comunicación, la distribución y el manejo de los canales de ventas, estas actividades son aspectos importantes para la experiencia del cliente, porque permiten que los clientes conozcan los productos de la compañía y sus propuestas de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). La quinta pieza está representada por los recursos clave, los cuales se refieren a los activos más importante necesarios para hacer que el modelo funcione, pues ellos permitirán entregar la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). La sexta pieza hace referencia a las actividades clave, las cuales son aquellas que se deben hacer para que el modelo funcione, específicamente son las necesarias para crear y ofrecer valor, alcanzar nuevos mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). La séptima pieza incluye a los socios clave, quienes vienen a ser la red de proveedores que entregan *inputs* para que el modelo funcione. Las organizaciones pueden optar por crear alianzas que permitan optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo y adquirir recursos exclusivos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estas 4 piezas forman parte del segundo componente: creación y entrega del valor.



La pieza número 8 es el flujo de ingresos, el cual representa el dinero que la compañía recauda de su segmento atendido, y es conocido como las arterias del modelo. Es importante que la organización se pregunte por el valor que sus clientes están dispuestos a pagar, pues, si determina acertadamente dicho valor, tendrá mayores posibilidades de generar más ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). La última pieza es la estructura de costos, la misma que recoge todos aquellos costos en lo que incurre la organización para operar su modelo de negocio, los cuales, en lo posible, deben ser reducidos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estas 2 últimas piezas están contenidas dentro del último componente: recepción del valor.



**Figura 1: Modelo de negocio Canvas**



Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2010)

### **2.3. Modelo de negocio tradicional de empresas de servicio de taxi**

Ahora bien, considerando lo descrito con anterioridad, con fines de la investigación se debe identificar los principales componentes del modelo de negocio utilizado por las empresas de servicio de taxi tradicional -para la presente investigación, se considera como empresa de servicio tradicional a toda empresa de taxi que cuente con una flota propia y que brinda el servicio de transporte luego de haber recibido una solicitud a través de llamadas telefónicas u otros medios-. La propuesta de valor que ofrecen las empresas de taxis dependerá del segmento de clientes que busquen atender, sin embargo, una propuesta general es que el servicio de taxi permite viajar a diferentes destinos de manera cómoda y segura, a cambio de una tarifa relacionada a la distancia y no al número de pasajeros (Hernández y Galindo, 2016). No obstante, la propuesta de valor no está limitada a ello, sino que también se pueden ver empresas que buscan enfocarse en el servicio de calidad, ofreciendo una mejor flota de autos, o en la confiabilidad, buscando que los conductores sean cumplidos con los tiempos. La propuesta de valor hará que las tarifas establecidas por las empresas varíen, vale mencionar que dichas tarifas no deberían ser modificadas por los conductores. Un aspecto importante a considerar es que los clientes de las empresas pueden ser tanto personas naturales como personas jurídicas (Quintana, 2012); en ese sentido, algunos clientes pueden ser cadenas de hoteles, empresas, colegios, etc. En el caso de las empresas de economía colaborativa se ofrece lo mismo, no obstante, hay un

soporte interactivo para los clientes: plataforma digital para teléfonos inteligentes, que permite una mejor experiencia de servicio (Sartor y Vega, 2015).

Respecto a otros aspectos del modelo de negocio, los conductores vienen a ser recursos clave dentro de dicho, ya que de ellos depende la realización del servicio (Quintana, 2012); así mismo, también lo son los autos de la flota. Esto difiere en el caso de la economía colaborativa, pues, el principal recurso es la plataforma digital. No obstante, en ambos casos, los conductores son quienes tienen contacto con el cliente, por lo que la experiencia del servicio estará determinada por ellos. En cuanto al relacionamiento con los clientes, las empresas tradicionales no tienen una relación muy activa con los clientes, aunque algunas pueden tener redes sociales. En el caso de las empresas de economía colaborativa, hay una comunicación más activa en medios digitales y la plataforma permite que los clientes puedan emitir una recomendación.

Una de las actividades clave dentro del modelo es la gestión de los pedidos realizados por los clientes (Quintana, 2012). Al tener un número limitado de unidades, las empresas deben considerar distintos factores como horas en las que hay mayor demanda, lugares de destino más frecuentes, entre otros. Aquí vale mencionar que, las empresas de taxis solo pueden cubrir un número reducido de usuarios que demandan el servicio (Quintana, 2012). En el caso de las empresas de economía colaborativa, la selección de conductores es una actividad clave, pues, han existido problemas como robos o secuestros (Sartor y Vega, 2015). Además, otra actividad importante sería la constante actualización del aplicativo móvil, ya que, sin esta plataforma intermediaria funcionando correctamente, no habría viajes.

Finalmente, respecto a los flujos de ingresos de las empresas de taxi, estos no son fijos, pues, dependerán de los viajes realizados, de los kilómetros recorridos, y de la relación oferta-demanda (Hernández y Galindo, 2016). De igual manera, los conductores de las empresas no reciben una remuneración fija, pues dicha estará determinada por los mismos factores mencionados con anterioridad. Por el lado de las empresas de economías colaborativas, hay un porcentaje fijo de los ingresos percibidos que va directamente a la empresa, mientras que el resto es para los conductores; sin embargo, hay similitud en las variables que influyen en la fijación de precios.

**Tabla 1: Cuadro comparativo de ambos tipos de empresas según modelo de negocio Canvas**

	Empresas de servicio de taxi tradicionales	Empresas de servicio de taxi de economía colaborativa
Propuesta de valor	Comodidad, rapidez, seguridad, confiabilidad, servicio de calidad	Similares, pero con el soporte del aplicativo con geolocalización. Da la posibilidad de compartir el viaje con personas que se unen en el camino ( <i>carpooling</i> )
Segmentos de cliente	Personas naturales y jurídicas	Personas naturales y jurídicas, que cuentan con teléfonos inteligentes
Relación con los clientes	Directa mediante llamadas telefónicas	Directa mediante medios digitales como correo o redes sociales
Canales de distribución	El servicio se entrega por el conductor de auto, quien acude a una dirección de recojo. El conductor no puede rechazar a un cliente	El servicio lo entrega el conductor, quien mira en tiempo real la ubicación del cliente. El conductor puede rechazar a un cliente no aceptando la notificación
Recursos clave	Conductores, flota de autos (limitada)	Plataforma digital, aplicativo móvil
Actividades clave	Gestión de las solicitudes de servicio	Selección de conductores, gestión del aplicativo y actualizaciones del mismo
Socios clave	Estaciones de servicio, empresas de mantenimiento o reparación de autos	Socios conductores
Flujos de ingreso	Variable de acuerdo a la distancia, el tráfico, las condiciones del servicio, el número de unidades disponibles	Una comisión fija del precio variable de cada viaje, el cual depende de la distancia, el tiempo de viaje, tráfico, las condiciones del servicio, la competencia
Estructura de costos	Mantenimiento de autos, sueldo de conductores y personal, estacionamiento de flota, SOAT, seguros	Pago a los conductores, mantenimiento de la plataforma digital

Teniendo en cuenta cómo se ha analizado los componentes, vale decir que el modelo de negocio de las empresas de taxis tradicional se caracteriza por poner a disposición de sus clientes, un servicio de transporte rápido y cómodo (proposición de valor), el cual es efectuado por conductores, pero coordinado a través de una central de pedidos (creación y entrega de valor); obteniendo ingresos variables que dependen de los factores presentados (captura del valor).

Los modelos de negocios son una herramienta bastante útil para comprender la forma en la que una organización funciona, en ese sentido, es necesario que todos los miembros de una organización conozcan y entiendan el modelo según el cual se rigen. Finalmente, es importante resaltar que los mejores modelos de negocio tienen la capacidad de reformar industrias dentro de la economía, y pueden experimentar un crecimiento espectacular, por ello, la innovación en los modelos es necesaria, a pesar de que se considere como algo difícil de lograr en muchas organizaciones (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Un ejemplo de innovación en modelos de negocio se puede ver en los modelos de economía colaborativa, los cuales han

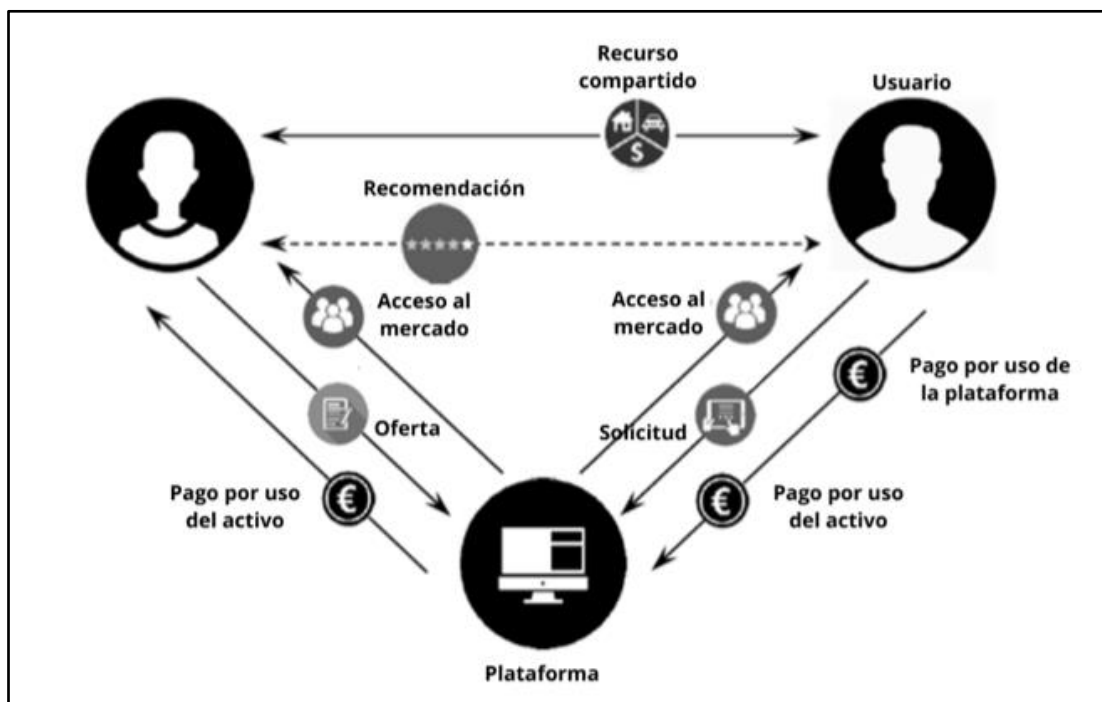
permitido que las empresas basadas en ellos tengan un rápido crecimiento a nivel mundial. Estos modelos serán introducidos en el siguiente punto.

#### **2.4. Modelos de negocio en la economía colaborativa**

Las empresas de economía colaborativa pueden presentar distintos modelos de negocio, según las perspectivas de análisis de los distintos autores que los definen. No obstante, antes de presentar algunos de esos modelos de negocio, se considera relevante introducir un modelo de negocio básico, aplicable a cualquier tipo de empresa perteneciente al fenómeno de economía colaborativa.

Este modelo de negocio -denominado simple de ahora en adelante- fue descrito por Siuskaite et al. (2019), y se construye en base a 3 de los elementos característicos de la economía colaborativa: proveedores, consumidores y la utilización de una plataforma digital. En cuanto a los proveedores, son quienes ofrecen sus propiedades, recursos, tiempo o habilidades a aquellos que los necesitan; no obstante, puede ser una persona natural, pero también un proveedor profesional o una empresa (Siuskaite et al., 2019). En cuanto a los usuarios, son aquellos que necesitan solventar una necesidad. Por último, en cuanto a la plataforma digital, esta funciona como un intermediario entre las dos partes, la cual es manejada por una empresa en particular (Siuskaite et al., 2019). Esta plataforma permite que consumidores y proveedores se comuniquen directamente, y provee un gran número de soluciones a las necesidades, que se caracterizan por ser rápidas, baratas y sin restricción en cuanto al número de transacciones que se pueden realizar (Siuskaite et al., 2019).

**Figura 2: Modelo de negocio simple de economía colaborativa**



Adaptado de: Siuskaite et al. (2019)

El modelo de negocio plantea que el consumidor presenta una solicitud de un activo en la plataforma digital del intermediario, la cual es respondida por un proveedor, quien le ofrece compartir el activo por el tiempo que el consumidor lo requiera. Como consecuencia de esa transacción, el consumidor hace un pago de un monto, el cual incluye el pago por el servicio brindado por la plataforma intermediaria y el pago por la utilización del activo. Finalmente, el consumidor tiene la opción de dejar una recomendación de acuerdo al servicio que ha recibido por parte del proveedor (Siuskaite et al., 2019). Este es un modelo de negocio simple en la economía colaborativa y es utilizado indistintamente por una gran mayoría de las empresas basadas en este concepto. No obstante, existen otros autores que presentan modelos de negocios de mayor complejidad y que se enfocan en aspectos específicos dentro de los elementos característicos de la economía colaborativa.

Uno de esos autores son Ritter y Schanz, quienes construyen una aproximación teórica sobre los modelos de negocio de economía colaborativa. Ella se articula teniendo como punto de partida los tres componentes claves de los modelos de negocio tradicionales: proposición de valor, creación y entrega de valor, y captura de valor. Sin embargo, los autores describen las innovaciones hechas por las empresas de economía colaborativa en cada uno de dichos componentes, para luego clasificar los modelos de negocio en función a la relación de la empresa con los proveedores y a los flujos de ingresos que se pueden percibir.

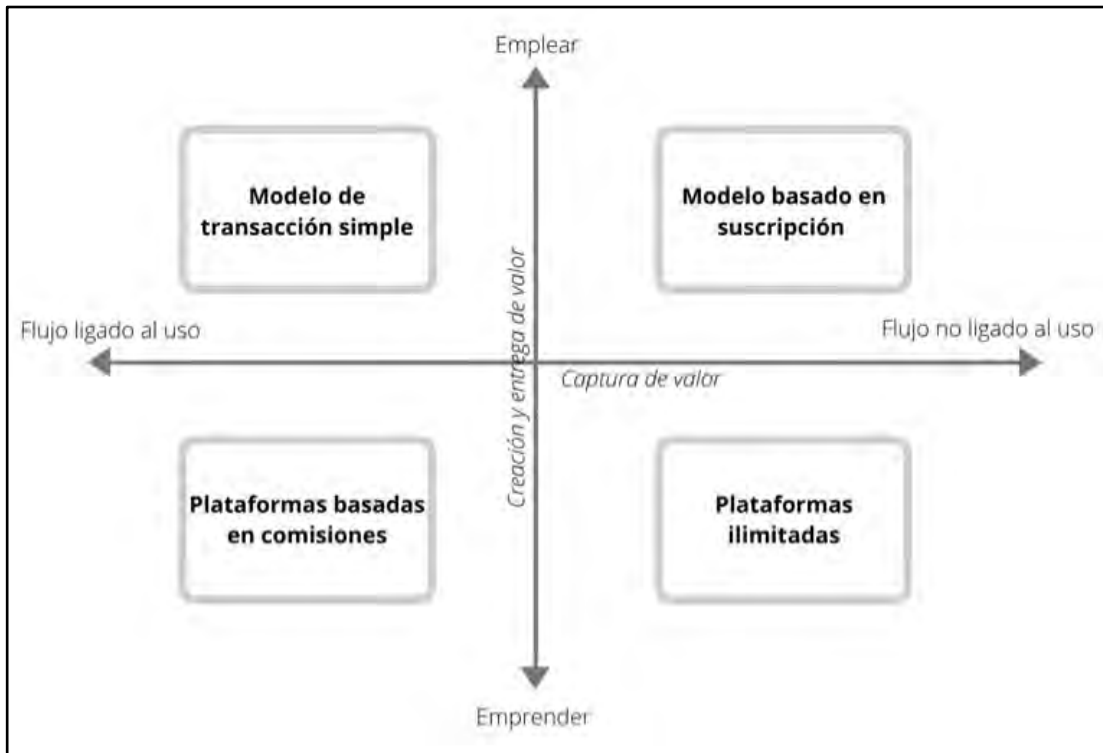
En primer lugar, una característica que se distingue en la proposición de valor en empresas de economía colaborativa es que se ofrece el acceso a bienes y servicios en lugar de la posesión (Ritter y Schanz, 2018). Ahora bien, las proposiciones de valor en la economía colaborativa pueden ser de 3 tipos: orientada al producto, en la cual los modelos de negocio buscan la venta de productos -el cliente adquiere posesión del bien-; orientada al uso, en la que el modelo de negocio contempla que el proveedor sea dueño del producto y ponga a disposición el mismo o de algunas de sus funcionalidades -rentar el auto o brindar un servicio de *carpooling*-; y orientada al resultado, en la que el modelo de negocio busca vender el resultado de las habilidades de una persona, sin considerar productos tangibles (Ritter y Schanz, 2018).

Por otro lado, en cuanto a la creación y entrega del valor, en los modelos de negocio de la economía colaborativa se comienza por definir los actores que se encuentran relacionados, por un lado, en la oferta o creación de valor, y por otro, en la demanda o la recepción del valor. Los actores que estén en alguno de los lados, pueden ser personas, empresas, o entidades estatales; comúnmente, son personas las que se relacionan entre sí, evidenciando su rol como prosumidores. Ahora bien, en los modelos de negocio de economía colaborativa existen 2 maneras de crear y entregar valor: por un lado, se tiene los modelos de negocios empoderadores que se construyen con relaciones triádicas entre proveedores, intermediarios y clientes -en estos el intermediario es una empresa que brinda un plataforma digital-; por otro lado, en los modelos de negocios empleadores no existe intermediario entre proveedor y cliente -los proveedores forman parte de la empresa- (Ritter y Schanz, 2018).

Por último, en lo relacionado a la captura del valor, se debe resaltar que los flujos de ingresos dentro de los modelos de negocio de economía colaborativa pueden ser directos o indirectos. Los primeros permiten que consumidor pague por aquello que utilice; mientras que, en los segundos, debido a la existencia de una relación triádica, existe un pago por comisión -se cobra a los proveedores- o una suscripción *premium* -se cobra a los clientes-. Además, los flujos de ingreso pueden ser ligados al uso -por un periodo de tiempo o la cantidad de uso-, o pueden ser no ligados al uso -cuando tiene una tendencia de pago periódica- (Ritter y Schanz, 2018).

De esta manera, considerando las particularidades en los 3 componentes del modelo de negocio de las empresas de economía colaborativa, se han identificado 4 principales modelos de negocio dirigidos a segmentos específicos: Modelo de transacción simple, Modelos basado en suscripción, Plataformas basadas en comisiones y Plataformas ilimitadas (Ritter y Schanz, 2018). Cada uno de ellos tiene características específicas, las cuales están fundamentadas en los cambios que se dan en la creación y entrega de valor (modelos de negocio emprendedores o empleadores), y la captura de valor (flujo ligado o no ligado al uso)

**Figura 3: Modelo de negocio de economía colaborativa**



Adaptado de: Ritter y Schanz (2018)

El modelo de transacción simple se caracteriza por estar dominado por relaciones entre proveedores y clientes, que generan flujos ligados al uso. Así mismo, se caracteriza por utilizar empleados para crear y entregar el valor (Ritter y Schanz, 2018). Esto quiere decir que la empresa cuenta con sus mismos empleados, que son quienes se encargan de llevar a cabo las actividades mencionadas. Un ejemplo de este tipo de empresas es los cines, los supermercados y las empresas de taxi tradicionales. En el modelo basado en suscripción, las relaciones son también entre proveedores y clientes, pero los flujos generados no están ligados al uso. Además, tienen un alto nivel de control en el proceso de creación de valor (Ritter y Schanz, 2018). En ese sentido, los empleados propios de la empresa crean y entregan el valor, no obstante, se cobra una suscripción por el servicio. Un ejemplo de este tipo de empresa es Netflix.

El modelo basado en comisiones está dominado por relaciones triádicas entre proveedor, intermediario y cliente, con un flujo de ingresos ligado al uso. En ese modelo se resalta el hecho de que se empodera a los clientes, pudiendo alternar entre consumidores o proveedores -encargados del proceso de creación y entregar de valor- (Ritter y Schanz, 2018). Algunos ejemplos para este tipo de modelo de negocio es AirBnb o Uber, los cuales ponen a disposición de los clientes, bienes de los proveedores a través de una plataforma digital. Como se puede ver, las empresas de economía colaborativa del sector de servicios de taxi se encontrarían bajo este modelo de negocio. Finalmente, el modelo de plataformas ilimitadas está



dominado por relaciones triádicas que poseen un flujo de ingreso no ligado al uso. En ese modelo, el cliente puede adquirir productos específicos de distintas fuentes, puede tener acceso ilimitado a servicios ofertados por múltiples proveedores (Ritter y Schanz, 2018).

Si bien el modelo de negocios presentado por Ritter y Schanz se construye tomando en cuenta los 3 componentes clave de los modelos de negocio tradicionales, existen otros modelos de negocio de economía colaborativa que se construyen desde cero y que consideran otros componentes clave, uno de ellos es el modelo de Muñoz y Cohen. Estos autores introducen una herramienta con la que se puede identificar modelos de negocio en la economía colaborativa. Ellos consideran seis dimensiones claves, cada una de ellas con alternativas que permiten clasificar las distintas iniciativas (Siuskaite et al., 2019): la tecnología utilizada por la empresa, el tipo de transacción que realiza, el enfoque de negocio que plantea la empresa, el tipo de recursos compartidos que intermedia, el modelo de gobernanza en la empresa, y el tipo de plataforma que tiene la empresa.

La primera dimensión a considerar es la tecnología, sobre la cual se evalúa qué tanto se confía una empresa en la tecnología como para facilitar el intercambio en su plataforma (Muñoz y Cohen, 2018). La empresa puede ser *tech-driven*, lo que significa que todo el proceso de transacción se hace a través de una plataforma (Muñoz y Cohen, 2018). Por otro lado, también puede ser *tech-enabled*, las cuales permiten que las partes coordinen mediante una plataforma, no obstante, requieren del soporte físico para concretar el servicio (Siuskaite et al., 2019). Por ejemplo, una empresa de servicio de taxi como Uber estaría dentro de esta alternativa. Por último, la empresa puede ser *low/no-tech*, lo que indica que no utiliza una plataforma para el intercambio, mas sí para dar soporte a sus actividades (Muñoz y Cohen, 2018).

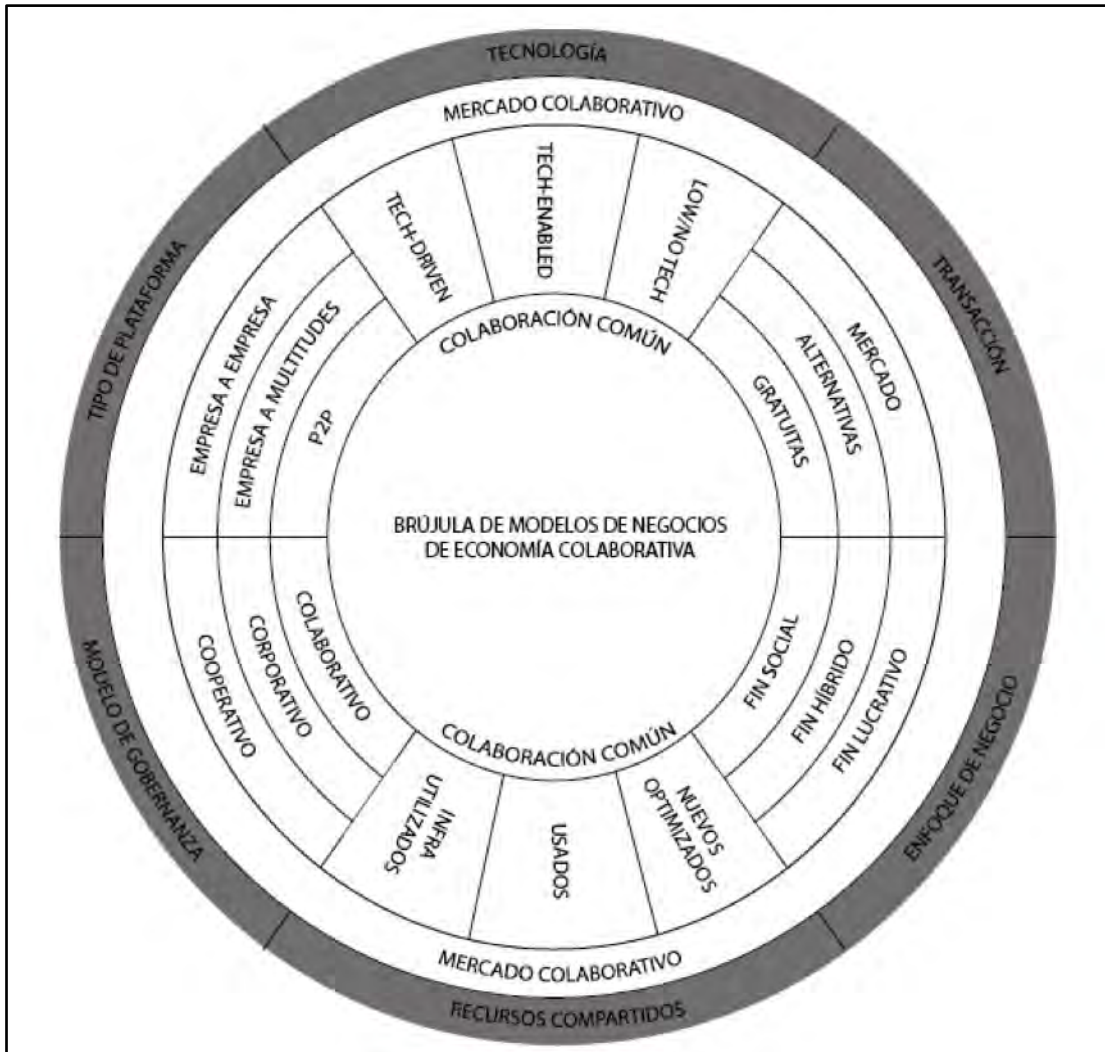
La siguiente dimensión es la de tipo de transacción, la cual hace referencia a qué tipo de transacciones se dejan a deriva de las fuerzas de mercado y qué otras son alteradas por los intermediarios (Muñoz y Cohen, 2018). La empresa puede tener transacciones de mercado, en la que la plataforma permite que el mercado dicte el valor de los productos o servicios, siendo Uber y AirBnb son empresas de este tipo (Muñoz y Cohen, 2018). Por otro lado, la empresa puede tener transacciones alternativas, en las cuales la empresa propone un método distinto de pago, que puede ser tiempo, por ejemplo, si una persona brinda un servicio durante una cantidad de tiempo, la otra debe retribuirlo con la misma cantidad de tiempo en el servicio que ofrezca (Muñoz y Cohen, 2018). Por último, una empresa puede tener una transacción gratuita, en el que no hay ningún tipo de ingreso proveniente del intercambio (Muñoz y Cohen, 2018).

Otra dimensión propuesta es el enfoque de negocio, el cual refleja los objetivos financieros del equipo fundador, así como el impacto que tienen en la sociedad. De esta manera,

las empresas pueden existir con un fin lucrativo, un fin híbrido, o un fin social (Muñoz y Cohen, 2018). La cuarta dimensión es la de recursos compartidos, esta hace referencia al tipo de recursos que se está intercambiando en el modelo de la empresa; en ese sentido, los tipos de recursos pueden ser recursos nuevos optimizados -servicio de *carsharing*-, usados, o infrautilizados -autos o cuartos que no son utilizados con mucha frecuencia- (Muñoz y Cohen, 2018). Por ejemplo, en el caso de las empresas de servicios de taxi, los recursos compartidos serían los infrautilizados, ya que, los proveedores están dando un uso extra a su auto.

La dimensión del modelo de gobernanza, refleja el enfoque adoptado por una empresa en lo que se refiere al proceso de decisión y el intercambio de valor, de esta manera, las empresas pueden tener un modelo de gobernanza corporativa, colaborativa o cooperativa (Muñoz y Cohen, 2018). Por último, respecto a la dimensión del tipo de plataforma, ella permite conocer qué tipo de actores son conectados en el mercado por medio del intermediario (Muñoz y Cohen, 2018). Comúnmente, se piensa que las empresas de economía colaborativa conectan pares (P2P) únicamente, no obstante, también existen empresas que conectan empresas (B2B), realizando intercambios de equipo de carga en almacenes, equipo médico, etc. (Muñoz y Cohen, 2018). Así mismo, también existen empresas que recolectan recursos nuevos, para luego proveer acceso a ellos (*B2Crowd*).

**Figura 4: Componentes de la herramienta diseñada para construir modelos de negocios de economía colaborativa**



Adaptado de: Muñoz y Cohen (2018)

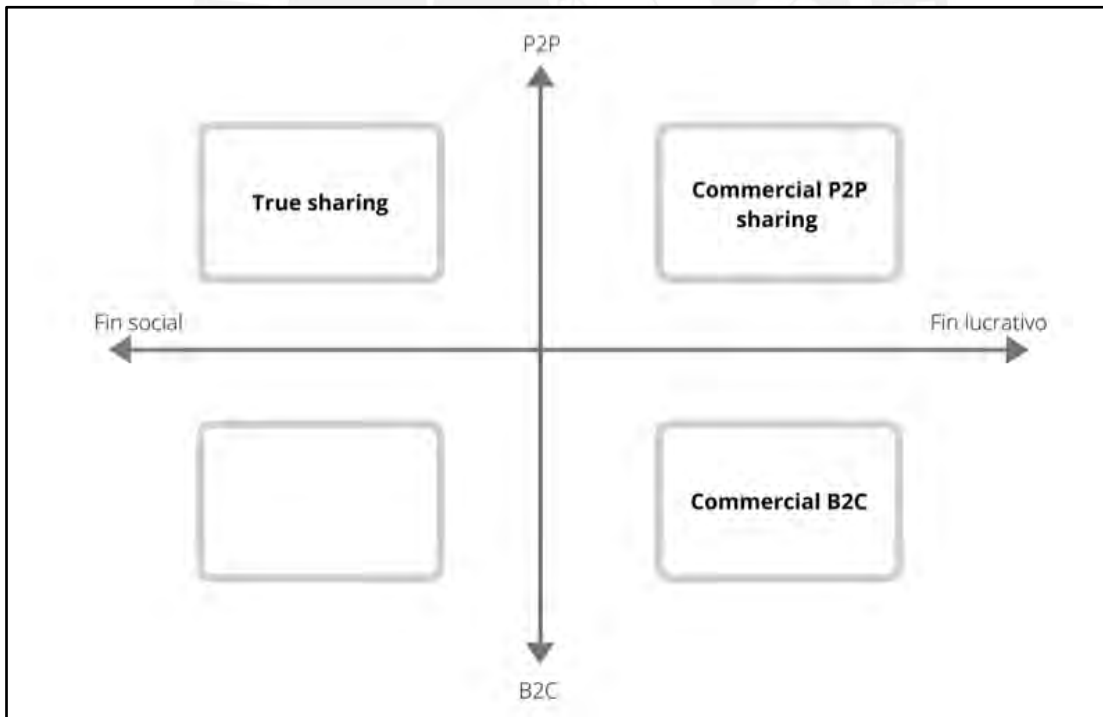
Muñoz y Cohen indican que esta herramienta permite identificar 729 modelos de negocios a través de la combinación de las alternativas de cada una de las seis dimensiones; de esta manera, no se debe pensar que existe un número determinado de los modelos de negocios para las empresas de economías colaborativas (Siuskaite et al., 2019). En ese sentido, existen aún diversos modelos de negocio que no han sido desarrollados ni introducidos al mercado; no obstante, se procederá a presentar un modelo construido a partir de esta herramienta.

Siuskaite et al. (2019) introduce en su investigación un modelo de negocio que se basa en el enfoque que tiene el negocio, es decir, su fin lucrativo, híbrido o social; y el tipo de plataforma que utiliza, a recordar B2B, *B2Crowd*, y P2P. Para construir el siguiente modelo, se usó una matriz de dos entradas, las cuales tomó en consideración, por un lado, solo el fin lucrativo y social, y por otro, solo las plataformas P2P y B2C. De esta manera, a través de una

matriz de doble entrada se han obtenido los siguientes modelos de negocio: *true sharing*, *comercial P2P sharing*, *comercial B2C*, y un cuadrante vacío, el cual no representa ningún modelo de negocio existente.

Los modelos de *true sharing* satisfacen necesidades sociales, sin buscar crecimiento o maximización de beneficios; en ese sentido, las empresas basadas en este modelo buscan lograr alcanzar las metas de políticas sociales como inclusión social o la promoción de la innovación social (Siuskaite et al., 2019). Por otro lado, los modelos de *comercial P2P sharing*, son los que comúnmente se conocen, ya que son plataformas intermediarias de pares, en las cuales las personas deciden ser proveedores con el fin de obtener dinero extra. De esta manera, empresas como Uber y AirBnb son ejemplos por excelencia para este modelo (Siuskaite et al., 2019). Por último, el modelo *comercial B2C sharing* representa los casos en los que empresas privadas proveen servicio a las personas a través de una plataforma digital, percibiendo ingresos por sus transacciones (Siuskaite et al., 2019). En el caso de este último modelo, a diferencia del modelo *comercial P2P sharing*, la empresa utiliza recursos propios y no los recursos infrautilizados que tienen las personas.

**Figura 5: Modelo de negocio basado en enfoque de negocio y tipo de plataforma**



Adaptado de: Siuskaite et al. (2019)

### **2.5. Modelos de negocio de empresas de servicio de taxi de economías colaborativas**

Hasta este punto se ha desarrollado tanto los modelos de negocio tradicionales como los principales modelos de negocio introducidos en la economía colaborativa, a continuación, se

procederá a realizar una comparación entre ambos tipos de modelos de negocios. Con el fin de realizar la comparación de una manera más concreta, se ha optado por hacerla para las empresas de servicios de taxi. A continuación, se procederá a evaluar a las empresas de servicio de taxi de economía colaborativa de acuerdo a los modelos introducidos, para luego comparar ellos con el tradicional.

**Tabla 2: Comparación entre modelos de negocios de economías colaborativas**

	Modelo de negocio simple	Modelos de negocio basados en el tradicional	Modelo de negocio basado en la herramienta introducida
Participantes dentro del modelo de negocios	Considera 3 participantes en el modelo de negocio: consumidor, proveedor y plataforma intermediaria	Los proveedores de los servicios pueden ser parte de la misma empresa (empresas empleadoras), o pueden ser externos (empoderadores)	Personas naturales o empresas. En el caso de las primeras, hay una plataforma que relaciona pares, en el de las segundas, hay una plataforma que conecta empresas con multitud de personas.
Forma de percibir ingresos	Toma en cuenta el tipo de retribución que se hace, la que es económica y se divide en pago por el servicio en sí y por el uso de la plataforma	Los flujos de ingreso percibidos pueden estar ligados al uso de un recurso, o no estarlo. En ese sentido, se pueden pagar comisiones o suscripciones.	Hay un fin lucrativo y un fin social según esta matriz, no brinda detalles sobre la forma de ingresos
Características particulares	Resalta la existencia de un sistema de reputación que permite que los consumidores y proveedores tengan una calificación	Según esta matriz, existen 4 modelos de negocios dentro de la economía colaborativa. El modelo de comisiones es el que se relaciona con el servicio de taxis.	Toma en consideración que las empresas también pueden realizar actividades que pueden ser denominadas economía colaborativa.

En el caso del modelo de negocio simple, la empresa de taxi de economía colaborativa estaría encargada de la plataforma intermediaria en la cual los clientes envían solicitudes de servicio y los proveedores, poniendo su vehículo en oferta, aceptan brindar el servicio. Tanto los clientes como los proveedores tendrán una calificación debido al sistema de reputación que la plataforma incluye. Por otro lado, los ingresos que se obtienen por cada realización del servicio contienen tanto un pago por el uso del auto como medio de transporte y el uso de la plataforma para concretar la transacción. En el caso de las empresas de taxi, este último es una tasa fija del precio final de cada viaje.

En cuanto al modelo de negocio que se basa en el tradicional -debido a que parte de los ejes creación-entrega de valor y captura del valor-, las empresas de servicios de taxi de economía colaborativa, se encontrarían, por lo general, en el modelo de plataformas basadas en comisiones. Esto debido a que el ingreso de dichas empresas se da ligado al uso, es decir, a cada viaje que realice cualquier cliente. Así mismo, estaría bajo un esquema de empoderar porque los servicios de transporte los realiza un proveedor externo a la empresa: los conductores que poseen un auto que tiene la condición de bien infrautilizado y que es puesto a disposición de los clientes de la empresa de servicios de taxi.

Por último, en cuanto al modelo que nace a partir de la herramienta anteriormente introducida, la empresa de servicio de taxi de economía colaborativa conecta pares -personas naturales- a través de la plataforma que maneja. Así mismo, tiene un fin completamente lucrativo, ya que, la empresa se creó con la idea de cobrar comisiones en los viajes que se coordinen a través de dicha plataforma. Como se puede ver, no todos los modelos de negocios de economía colaborativa tienen una misma perspectiva para describir el accionar de una empresa, pues la clasificación se hace considerando distintos enfoques. De esta manera, se ve que no se puede escoger un modelo que represente íntegramente el planteamiento de una empresa. No obstante, para poder realizar adecuadamente una comparación con los modelos de negocios tradicionales, se opta por el modelo simple.

Tal como se ha mencionado anteriormente, los modelos de negocios tradicionales plantean que los conductores de los taxis -proveedores- son recursos clave dentro de la empresa, pues estos entregan el servicio al cliente, y de ellos depende que el cliente vuelva a utilizar el servicio (Quintana, 2012). No obstante, cabe resaltar que en las empresas de taxis convencionales el número de conductores está directamente relacionado al número de taxis que puede tener una empresa, el cual es limitado y le impide atender la demanda de una gran parte del mercado. En el caso de la economía colaborativa, los proveedores son personas que cuentan con un auto -recurso infrautilizado-, y que ponen a disposición de los clientes que se encuentren solicitando un taxi en la plataforma digital (Siuskaite et al., 2019). De esta manera, se puede ver que el recurso clave en los modelos de negocio de las empresas de economía colaborativa, no son los conductores sino la plataforma que permite que estos puedan conectar con aquellos consumidores que requieren el servicio. Vale destacar que este tipo de empresas tienen una ventaja sobre las empresas de taxi tradicionales, ya que, cuentan con los recursos de las personas que se afilian a la plataforma para ser proveedores de servicio y no requieren poseer una flota propia, esto les permite abarcar una mayor cuota del mercado.

Un aspecto que se debe considerar aquí, es que, en los modelos de economía colaborativa, existe una manera de medir el servicio brindado: el sistema de reputación. Ello permite que una persona pueda conocer un poco más sobre el servicio que recibirá, permitiendo una toma de decisión con mayor información y confianza (Ritter y Schanz, 2018). Este aspecto no puede ser considerado en las empresas de taxi tradicionales, pues no hay forma de tener la información sobre un conductor o sobre el servicio, a no ser por medio de recomendaciones de conocidos o experiencias previas del servicio.

Respecto a la manera en que se gestionan los pedidos en ambos modelos de negocios, por parte de las empresas de taxi tradicionales esta se realiza a través de llamadas telefónicas y este proceso es llevado a cabo por una persona (Quintana, 2012). En cuanto a la economía colaborativa, la plataforma digital permite gestionar de manera masiva los pedidos de taxi que se pueden hacer en simultáneo, demostrando una gran capacidad para atender la demanda. De esta manera, se puede ver que, en los modelos de economía colaborativa, la actividad clave en la entrega de servicio es el desarrollo, mantenimiento y actualización constante de la plataforma digital o aplicativo móvil, esto con el fin de no tener complicaciones en el servicio; a diferencia de los modelos de servicios de taxi tradicionales, en los que la actividad clave estaría más orientada a mantener una gestión de solicitudes efectiva a través de los distintos medios como llamadas u otros.

En cuanto a los ingresos percibidos, por parte de los modelos de negocio de taxi tradicionales, los ingresos se dan por viaje realizado. De la misma manera, en las empresas de economía colaborativa, los ingresos se dan por viaje realizado; pero, el monto pagado por los consumidores contiene tanto el pago por la comisión a la plataforma, así como el pago por el servicio brindado (Siuskaite et al., 2019). Por último, en cuanto a la estructura de costos, es muy probable que las empresas tradicionales deban gastar en mantenimientos, estacionamiento para los autos, SOAT, seguros, sueldos de conductores y personal, etc.; mientras que, en el caso de las empresas de economías colaborativa, solo deben desembolsar los pagos a los conductores y los pagos por los mantenimientos y actualizaciones de la plataforma digital.

**Tabla 3: Comparación entre modelo de negocio Canvas y modelo de negocio simple de economía colaborativa**

	Modelo de negocio Canvas de empresas de servicio de taxi tradicionales	Modelo de negocio simple de empresas de servicio de taxi de economía colaborativa
Recurso clave	Conductores, pues son ellos quienes entregan el servicio. No obstante, el número de estos se limita a la cantidad de autos que posee la flota de la empresa.	Plataforma digital o aplicativo móvil que permite que las personas con autos infrautilizados puedan brindar el servicio de taxi. El número de proveedores de servicio es ilimitado.
Evaluación del servicio	Solo se puede tener información sobre el servicio brindado a través de recomendaciones de amigos o familiares.	Sistemas de reputación incluidos en la plataforma, los cuales permiten conocer un poco más al conductor y el servicio que brinda.
Actividad clave	Mantener una eficiente gestión de pedidos realizados por los medios con los que cuenta la empresa.	Desarrollar, dar mantenimiento y actualizar constantemente la plataforma digital que permite conectar proveedores y consumidores.
Recepción del valor	Se generan ingresos de acuerdo a los viajes realizados.	Se generan ingresos de acuerdo a los viajes realizados, pero el monto pagado por los consumidores incluye tanto la comisión por el uso de la plataforma y el pago por el servicio de taxi.

### 3. Servicios

#### 3.1. Definición

Los servicios son una de las actividades económicas de mayor crecimiento en los últimos años, se trata de una actividad económica muy diversificada en diferentes sectores. No existe diferencia total entre servicios y bienes, debido a que en cada servicio existe un cierto grado de utilización de bienes para brindarlos. Una definición que coincide con la planteada por muchos autores es considerar a los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (Stanton, Etzel y Walker, 2007).



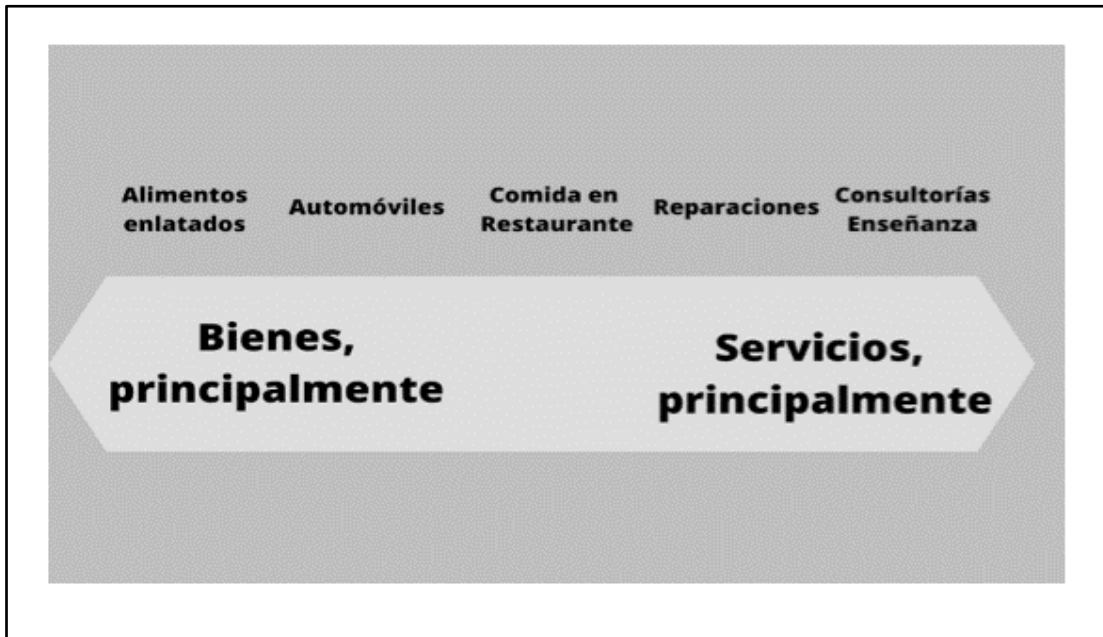
La clasificación de los servicios suele ser una tarea más complicada que clasificar a los bienes debido a que no existe un criterio único para realizarlo. Uno de las primeras clasificaciones fue la realizada por la AMA (1985 citado en Grande 2000) basada en la naturaleza del servicio, es decir el objeto de su actividad. Aquí se engloba 10 servicios entre los que están:

- Servicios de Salud
- Servicios Financieros
- Servicios profesionales
- Servicios de hostelería, viajes y turismo
- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión
- Servicios proporcionados por los poderes públicos u organizaciones sin ánimo de lucro
- Servicios de distribución, alquiler y leasing
- Servicios de educación e investigación
- Servicios de telecomunicaciones
- Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación ha sido criticada porque no evidencia el grado de tangibilidad de cada servicio, es decir mezcla servicios puros con servicios que tienen algún soporte tangible.

Por otro lado, algunos autores como Stanton et al. (2007) mencionan que en cada producto se requiere en cierto grado de un servicio de apoyo y que cada servicio depende de algún bien de apoyo. Es por esto que plantean considerar a los productos/ servicios en una misma línea de venta de bienes y servicios de continuidad que va desde los que son principalmente bienes hasta los que son principalmente servicios.

**Figura 6: Variación en la tangibilidad de los servicios**



Adaptado de: Stanton, Etzel y Walker (2007)

De esta manera los servicios pueden clasificarse de 2 maneras, los servicios que son el objetivo principal de una transacción y los servicios que sirven de apoyo en la transacción de un bien. Ejemplo del primer tipo sería la atención médica en una clínica, donde la examinación del doctor es el servicio objeto de la transacción sin embargo se apoya del equipo para realizar su actividad. Mientras que un ejemplo del segundo tipo de servicio sería el servicio de armado que te ofrecen cuando compras un mueble, debido a que el objeto principal de la transacción fue la venta del mueble y el servicio de armado se vuelve complementario.

Otro tipo de clasificación de los servicios es aquella que se basa en el punto de vista del consumidor, específicamente en las fases que el consumidor sigue durante su proceso de compra tomando en cuenta factores como la importancia del bien para el consumidor, su posible influencia social, el proceso de búsqueda información para realizar la compra, el riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad para la toma de decisión (Grande, 2000). Esta clasificación se divide de la siguiente manera:

- Servicios de conveniencia: Son servicios en donde el consumidor no realiza un gran análisis para la toma de decisión, debido a que son servicios que se adquieren de forma rutinaria y las consecuencias de una mala decisión no tienen repercusiones negativas importantes. Aquí podemos encontrar actividades como el taxi, lavandería, entre otros.
- Servicios de compra: Aquí el análisis que realiza el consumidor antes de realizar la compra se vuelve un tanto más complejo, empieza con una búsqueda de información en sus referentes cercanos y valora la diferencia de alternativas. Aquí se pueden encontrar

servicios como la apertura de una cuenta bancaria, la contratación de una póliza de seguro, entre otros

- Servicios de especialidad: En este tipo de servicio la rigurosidad en la búsqueda de información por parte del consumidor aumenta, además es relevante dentro de su toma de decisión la credibilidad de quién brinda el servicio. Aquí podemos encontrar servicios como la elección de un abogado, de un médico o de una empresa de auditoría.
- Servicios especiales: Este tipo de servicios es adquirido en situaciones que exigen que el consumidor haga un esfuerzo de desplazamiento para la adquisición del servicio. Estos servicios pueden ser una cirugía de una especialidad poco común o una maestría de mucha especialidad.
- Servicios no buscados: Aquellos servicios que no son conocidos o que no se desean adquirir. Ejemplo de esto son seguros obligatorios de automóvil, la suscripción a los fondos de pensiones o los seguros obligados para créditos como el hipotecario.

Este tipo de clasificación focalizada en la perspectiva del consumidor precisa una mejor perspectiva debido a que permite una mejor generación de estrategias de marketing en el momento de gestión de una organización de servicios.

### **3.2. Características de los Servicios**

Al respecto de su definición, los autores mencionan una serie de características que permiten diferenciar los servicios de la provisión de bienes. Desde un punto de Marketing, Kotler y Armstrong (2013) definen cuatro características claves para entender la naturaleza de los servicios.

La primera de ellas la definen como la Intangibilidad, los servicios no pueden ser tocados, vistos, degustados, escuchados ni olidos antes de su compra, es decir solo pueden ser experimentados al momento de su compra. Al respecto, otros autores como Lovelock y Wirtz (2009) comentan que esta característica genera un problema para la compra de servicios cuando se trata de primeros clientes, debido a que los clientes podrían no entender por completo lo que están a punto de recibir. Por otro lado, aquellos usuarios frecuentes de dicho servicio cuentan con un mejor entendimiento de lo que están por recibir, lo que genera que tengan una mayor ventaja para poder encontrar el servicio que se adecua más a sus necesidades. Otros autores como Grande (2000), mencionan que la intangibilidad de los servicios no permite que estos puedan ser patentados, generándose así dificultades para que estas empresas pueden construir barreras de entrada a su sector, lo que implica una gestión de otros aspectos de la organización para generar una ventaja competitiva.

Otra de las características en la que los autores coinciden es en la Inseparabilidad de los servicios, es decir cuando se da el servicio no se puede separar al consumidor del proveedor, ya sea que el proveedor sea una máquina o una persona. Por un lado, cuando el proveedor brinda el servicio este pasa a ser una parte del mismo, y, por otro lado, el cliente siempre tiene un papel activo dentro del servicio lo que lo convierte en un coproductor. Otros autores como Stanton et al. (2007), mencionan que la inseparabilidad de los servicios genera límites con respecto a la distribución debido a que la venta directa se vuelve el único canal posible para la distribución del servicio. Además, la inseparabilidad de los servicios implica que los proveedores de los servicios se ven implicados constantemente en la producción y los esfuerzos de marketing.

Una tercera característica es su carácter perecedero, a diferencia de los productos, los servicios no pueden ser almacenados para ser consumidos después. Esto genera desafíos para la gestión de la demanda. Por ejemplo, si se vende tickets para un vuelo, si hay asientos vacíos significa que son servicios que no se dieron y por lo tanto un uso ineficiente de los activos, por otro lado, si ocurre un exceso de la demanda no se le puede pedir a los clientes que vengan en otro momento y significará que son ingresos perdidos. Es por esto que mientras mayor sea las fluctuaciones de la demanda más importante será el diseño de estrategias que permitan lograr calces entre oferta y demanda. (Kotler y Armstrong, 2010).

Finalmente, la última característica en la que los autores coinciden es la heterogeneidad o variabilidad de los servicios. Los servicios son experiencias en cierto sentido únicas, por más estandarizado que este el servicio, existe variables que generarán que cada vez que se brinde este sea diferente. Esto es debido a que el servicio dependerá siempre de un factor humano, lo que genera una gran dificultad en torno a temas de gestión de la calidad del servicio.

### **3.3. Servicios en empresas tradicionales**

Una de las características claves que los fundadores de empresas de servicios tradicionales toman en cuenta al momento de la generación de su idea de negocio, es el sistema de entrega de servicio. Al respecto, Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete (2004) lo define como la capacidad de la organización para poder ejecutar adecuadamente su operatividad. Esto evidencia, una diferencia clave con las organizaciones de servicios en las economías colaborativas, puesto que aquellas empresas concentran sus esfuerzos en lograr ser un intermediario eficiente entre los ofertantes y demandantes de servicios. Mientras que las empresas tradicionales concentran sus esfuerzos en mejorar su capacidad para proveer el servicio ellas mismas.

Según algunos autores como Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) el proceso de compra de servicio en empresas tradicionales se divide en 3 etapas: Etapa previa a

la compra, etapa del encuentro de servicio y etapa posterior a la compra. La etapa previa a la compra empieza por la conciencia de una necesidad, en donde dependiendo de la importancia y el riesgo se evaluará las alternativas, mientras menor sean los consumidores recurrirán proveedor más cercano y mientras más complejo sea la decisión entonces evaluarán con mayor rigurosidad a los proveedores de servicios. Durante esta etapa las percepciones de riesgo y probabilidad de ocurrencia tendrán un impacto relevante en la toma de decisión, por lo que los consumidores buscarán aquellas alternativas que les permitan reducir los riesgos al mínimo en su toma de decisión. Estas pueden ser la búsqueda de información, buscar garantías, buscar la empresa con la mejor reputación, preguntar a otros pares.

La etapa del encuentro de servicio se divide en múltiples contactos que pueden tomar diversas formas, pueden ser interacciones impersonales con computadores o relaciones personales con los empleados. En este punto el personal de servicio se vuelve la parte más relevante porque dependerá de ellos la entrega del servicio. Por lo tanto, la adecuada confluencia entre habilidades aprendidas y el tipo correcto de personalidad del personal generarán una eficiente gestión del servicio por parte de los empleados (Lovelock y Wirtz, 2009).

La última etapa se da luego de la compra, aquí se genera la evaluación de la calidad del servicio por parte del consumidor. Esta valoración influenciará en sus futuras decisiones cuando vuelva necesitar el servicio, además dará forma a la generación de opiniones negativas o positivas al momento de recomendar el servicio a sus pares. Es clave mencionar que en los servicios la valoración de la calidad se realiza mediante un contraste entre el servicio recibido y lo que esperaban recibir, por lo tanto, existe siempre un carácter subjetivo en toda valorización (Lovelock y Wirtz, 2009).

### **3.3.1. Servicio de Taxi tradicional**

Dentro de los servicios, los servicios de transporte de taxi son el foco de la presente investigación, por lo cual es pertinente definir en qué se basa el modelo de negocio de taxis. Vale mencionar que estos pueden ser de 2 tipos, taxis independientes o taxis pertenecientes a una empresa proveedora del servicio (Quintana, 2012). No obstante, estos últimos pueden subdividirse en 2 tipos, los taxis de estación -los cuales brindan su servicio a través de una empresa que cuenta con una flota de 10 o más vehículos conectados a un base mediante comunicación radial-, y los taxis remisse -los cuales se caracterizan por pertenecer a una empresa con una flota de 10 o más unidades que brindan un servicio premium a turistas u otros que lo requieran (Figari, 2006). La propuesta de valor que ofrecen los tipos de empresa de taxis dependerá del segmento de clientes que busquen atender, sin embargo, una propuesta general es que el servicio de taxi permite viajar a diferentes destinos de manera cómoda y segura, a

cambio de una tarifa relacionada a la distancia y no al número de pasajeros (Hernández y Galindo, 2016). Dichas tarifas serán establecidas por la empresa, y a diferencia de los taxis independientes, estas no pueden ser cambiadas por los conductores. Un aspecto importante a considerar es que los clientes de las empresas pueden ser tanto personas naturales como personas jurídicas (Quintana, 2012); en ese sentido, algunos clientes pueden ser cadenas de hoteles, empresas, colegios, etc.

### **3.4. Servicios en empresas de economías colaborativas**

La economía colaborativa, como ha sido explicado anteriormente, ha desafiado industrias bien establecidas como la del transporte y el hotelaría, al proveer servicios a un bajo costo y sin la responsabilidad de propiedad de los activos para ofrecer el servicio. Al respecto, Somers, Dewit y Baelus (2018) mencionan que la línea que diferencia entre lo que es un producto y servicio en las economías colaborativas es casi inexistente. Lo que conlleva a que los autores mencionen que lo que se ofrece en las economías colaborativas sería lo que se llama un sistema de producto – servicio.

Al respecto del concepto de producto - servicio, Tukker y Tischner (2004) lo define como una combinación de productos y servicios diseñados y combinados de tal manera que pueden satisfacer las necesidades específicas de un consumidor. Por otro lado, el concepto de sistema sería definido como la infraestructura necesitada para producir el producto - servicio.

Otro elemento que diferencia a los servicios dentro de las economías colaborativas es lo que Apte y Davis (2019) denominan la triada de servicio. En donde básicamente la interacción que existe en las empresas de economías colaborativas está conformada por la empresa de economía colaborativa, el cliente y el proveedor del servicio. Esta es una manera diferente de dar el servicio, y que desafía la manera de creación de valor lineal propuesta por Porter e implicaría la aceptación que la generación de valor en los servicios requiere la co-creación del mismo a través de la interacción de diferentes actores (incluyendo al consumidor).

#### **3.4.1. Servicio de taxi en economía colaborativa**

Dentro de los servicios brindados por las empresas basadas en economía colaborativa tenemos a las de transporte de taxis, por lo cual se pasará a definir en que consiste dicho servicio. El servicio inicia por la selección de una ubicación a la que el usuario desea transportarse, además deberá indicar su ubicación en el mapa con un pin o escribiendo la dirección. A partir de esto se le mostrarán las opciones de servicios a los que puede acceder, así como el respectivo precio de cada uno. Las opciones de servicios dependerán del país o ciudad, en donde en general se podrá encontrar el servicio estándar, premium y el pool. Una vez seleccionado el servicio el usuario podrá visualizar el vehículo aproximándose a su ubicación, así como la información del

conductor. Finalmente, durante todo el trayecto el usuario podrá visualizar el recorrido del taxi hasta llegar a su ubicación de destino (Sartor y Veiga, 2015).

Las empresas de taxi en la economía colaborativa actúan como intermediarias entre los clientes y los choferes; sin embargo, son ellas las que establecen los criterios para definir el precio del servicio. Por otro lado, son ellas las que se encargan de seleccionar a los individuos que brindaran el servicio de taxi a través de la aplicación, más no los convierten en sus empleados directos lo que genera una brecha de control entre la empresa y los conductores. Con el fin de mantener un estándar de calidad, el servicio se rige bajo un sistema de calificaciones que permite a los consumidores poner una calificación al servicio, de esta manera las empresas pueden mantener aquellos conductores con una buena reputación y restringir la posibilidad de continuar como conductores a aquellos con un rendimiento reducido (Hernández y Galindo, 2016).



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se hablará sobre el desarrollo de la economía colaborativa de manera global hasta llegar al caso peruano, de esta manera se evidenciará como se ha venido dando este fenómeno, así como los elementos que han influenciado en su crecimiento y expansión.

### 1. Desarrollo de la Economía Colaborativa a nivel global

La economía colaborativa tuvo sus primeros efectos en la economía con la aparición de empresas como Uber y AirBnb en el año 2009. No obstante, fue hasta el año 2013 en que las principales empresas de economía colaborativa ya generaban ganancias de alrededor de 1,000 millones de euros en Europa, teniendo un crecimiento de 80% para 2014, y de 97% para el año 2015 (Buenadicha et al., 2017). Esto nos demuestra la facilidad con la que las empresas de este tipo han venido expandiéndose a lo largo de dicho continente; no obstante, no es un fenómeno que se limita a Europa. En el año 2015, la consultora PwC (2015), estimó que, a nivel mundial, los ingresos por estos tipos de servicios alcanzarían los 16,000 millones de euros; mientras que, para el año 2025, se proyectó que los ingresos bordearían los 335,000 millones de euros. De esta manera, se evidencia que este tipo de negocios representa el futuro de gran parte de los sectores de la economía, entre los cuales se encuentran el transporte entre pares, el alojamiento entre pares, los servicios del hogar a demanda, las finanzas colaborativas, y los servicios profesionales a demanda (Buenadicha et al., 2017).

Una de las principales razones por las que las empresas de economías colaborativas han evidenciado un rápido crecimiento es la alineación de incentivos, ya que, los proveedores de los servicios se ven beneficiados por los ingresos que generan. De hecho, al recibir alrededor del 85% del valor de las transacciones que realizan a través de una plataforma digital de economía colaborativa, los proveedores tienen grandes motivaciones para seguir contribuyendo con el crecimiento de estas empresas (Vaughan y Daverio 2016 citado en Buenadicha et al., 2017). Ahora bien, las empresas que utilizan dichas plataformas para intermediar a proveedores y clientes, tienen una gran capacidad para capitalizar, razón por la cual son muy atractivas para los inversionistas. Por ejemplo, empresas como Uber, AirBnb y WeWork, han recibido inversiones de 68,000, 30,000, y 16,000 millones de dólares respectivamente, lo cual las hace valer mucho más que empresas como Renault o Hilton (Buenadicha et al., 2017).



## 2. Economía Colaborativa en América Latina

La economía colaborativa está transformando en gran medida el mercado mundial, y América Latina no es ajena a este proceso. Dentro de la región, la economía colaborativa se viene posicionando con una gran fuerza en los mismos sectores que en otras regiones (finanzas, transporte, turismo) mediante la aceptación y crecimiento de las plataformas internacionales o mediante la creación de plataformas propias de cada país. Por ejemplo, según datos del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016), Rio de Janeiro es la cuarta ciudad con mayor cantidad de alojamientos ofrecidos en Airbnb.

En el caso de América Latina son los países de Brasil, México, Argentina y Perú los que lideran el desarrollo de la economía colaborativa, concentrando el 69% de las iniciativas. Estas empresas, en su mayoría, están compuestas por un grupo en promedio de 10 personas, lo que constituye un tejido de microempresas relacionadas a la economía colaborativa.

La economía colaborativa viene creciendo y expandiéndose en toda América Latina en parte por la gran aceptación que tiene dentro de los millenials, quienes han adoptado estos hábitos de consumo diferentes de los que describe la microeconomía convencional y ya no están muy interesados en poseer cosas que no van a necesitar, ni les apetece permanecer atados a un lugar o a un compromiso financiero (Sánchez Cerro 2013 citado en Cuervo, 2017). Agregando el gran porcentaje que representan los millenials dentro de la distribución poblacional de los países podemos evidenciar por qué la gran aceptación de la economía colaborativa, por ejemplo, tenemos que en Colombia, México, Perú y Brasil los millennials representan en promedio un 34% de su población. (Cuervo, 2017)

La expansión de la economía colaborativa en América Latina tiene diferentes impactos. Por un lado, el modelo de negocio que tienen genera una mayor oportunidad de acceso a bienes y servicios que de otra manera estarían restringidos a aquellos con la capacidad económica suficiente para adquirirlos. Esto es especialmente importante en América Latina debido a los altos niveles de desigualdad que aún registra. Además, no solo permiten el acceso sino también generan empleo ya que cualquier individuo se puede convertir en un ofertante de estos bienes y servicios, creándose así mayores oportunidades económicas dentro de la región. Sin embargo, el potencial de la economía colaborativa como generador de oportunidades en los estratos sociales con menores ingresos aún no ha sido totalmente desarrollado, pues, como menciona el estudio del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016) son las clases medias y altas las que utilizan en mayor medida las plataformas digitales de la economía colaborativa.

Otro elemento importante de la economía colaborativa dentro de América Latina es su potencial como formalizador del mercado. La informalidad es un elemento muy presente dentro

de la economía latinoamericana, y es uno de los elementos que impiden que haya salarios más elevados y un mercado laboral menos excluyente. De acuerdo con la OCDE (2018), en promedio existe una tasa de informalidad de 56% en las poblaciones más vulnerables dentro de la región, tasa que no se ha modificado en los últimos años, lo que evidencia que el problema sigue estando presente a pesar del esfuerzo de los gobiernos. Es aquí, que las economías colaborativas contribuyen en cierto grado a reducir la informalidad, debido a la digitalización de las transacciones que se realizan en las plataformas colaborativas.

Por otra parte, en América Latina la expansión y desarrollo de la economía colaborativa se ve frenada por ciertos factores como la desconfianza o el limitado acceso a la tecnología móvil e internet. De acuerdo al Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016) los niveles de confianza entre desconocidos en América Latina son inferiores a otras regiones del mundo, mientras que la proyección para el 2016 sobre la población en América Latina con acceso a internet sería de 53%, lo cual implica una gran cantidad de personas que no podrían acceder a las plataformas colaborativas.

Otro de los elementos a tomar en cuenta dentro del desarrollo de la economía colaborativa es el ámbito regulatorio, esto es importante debido a que la economía colaborativa cubre un amplio espectro de normas jurídicas. Entre ellas tenemos las relacionadas a la competencia entre empresas, las relaciones laborales, obligaciones tributarias y la protección al consumidor. Todo esto conlleva una polémica, pues en muchos países no se tiene claro el tipo de regulación que se le debe aplicar a las empresas de economías colaborativas, generándose así controversias en todo el mundo (Buenadicha et al., 2017).

Es importante resaltar a uno de los mayores exponentes del servicio de taxi basado en economía colaborativa a nivel global y que ha tenido una gran aceptación en el mercado Latino es la empresa Uber Technologies Inc. “Es una empresa internacional que proporciona a sus clientes un servicio de alquiler de chofer bajo pedido que permite pedir choferes privados a través de una aplicación para dispositivos móviles” (Sartor y Veiga, 2015, p.44). Uber para el año 2015 ya se habían registrado la cantidad de 30,4 millones de viajes en toda América Latina y se encontraba valorizada en más de 51 mil millones de dólares (Sartor y Veiga, 2015, p.44). Uber sigue un modelo de negocio que tiene algunas pequeñas variaciones según cada ciudad y país, sin embargo, la esencia del negocio se mantiene a nivel global, además este modelo es muy similar a los presentados por las empresas de la competencia.

### **3. Servicio de taxi tradicional y de economía colaborativa en Perú**

Uno de los problemas más generalizado en Latinoamérica es el tráfico. La migración hacia las grandes ciudades genera no solo un crecimiento desordenado de las urbes, además

genera que la infraestructura vial con la que cuentan exceda su límite. En relación al Perú, el consumo colaborativo se encuentra en un mayor desarrollo dentro del sector de transporte de taxi y principalmente en la ciudad de Lima. En donde han aparecido empresas como Easy Taxi, Taxibeat, Uber Perú, entre otras, que mediante aplicativos ofrecen el servicio de taxi (Cuervo, 2017) A continuación se expondrá una breve descripción de cada una de ellas enfatizando las características diferenciadoras, sin embargo, es de mencionar que la esencia del servicio se mantiene la misma en cada una de ellas:

- Easy Taxi: Fue una de las primeras empresas entrar al mercado peruano, brindando su servicio en los departamentos de Lima y Arequipa.
- Cabify: Utiliza un Sistema de *business intelligence* para poder recolectar data de los usuarios sobre sus recorridos, tiempo de espera, valorización del conductor, entre otros.
- Taxibeat: Aquí la empresa se encarga de monitorear los viajes de principio a fin en tiempo real.
- Uber: Su aplicación está integrada con Google Maps, en el Contexto Peruano se modificó el servicio para poder recibir el pago en efectivo, lo cual lo diferencia de la manera en la que se brinda el servicio en el extranjero en donde el único pago es mediante una tarjeta bancaria.
- B- Green: Empresa destinada netamente al transporte corporativo.

El éxito del modelo de negocio de los taxis por aplicación se basa en diferentes factores. Por, un lado el tema de la confianza es tratado a través del sistema de reputación que estos taxis por aplicativos cuenta, además de originar una presión por brindar un servicio de calidad puesto que una baja calificación ocasionaría la expulsión del conductor del sistema. Por otro lado, la transparencia y objetividad en las tarifas se logra a través de un precio que se ajusta a través de un algoritmo a las dinámicas del mercado. Lo que genera un mejor calce entre demanda y oferta.

Por otro lado, tenemos en el mercado peruano a los que brindan el servicio de taxi tradicional. El servicio de taxi tradicional dentro de la ciudad de Lima puede dividirse entre los taxistas informales y los formales, esta división es clave para comprender las dinámicas de este mercado debido a la alta tasa de informalidad existente en nuestro país. Según palabras de Campos, presidente de la Asociación de Empresas de Taxi Perú (Cuervo, 2017). Los taxistas informales constituyen una competencia desleal contra aquellos que sin cumplen con las regulaciones exigidas por las autoridades estatales. Según la Municipalidad de Lima en el año 2014 existían 200 mil taxis, de los cuales el 53% era informal, es decir, no estaban registrados en la municipalidad y son estos los que contribuyen con la congestión vehicular. Además, los

taxis de lima solo atienden el 4% de la demanda de transporte, pero ocupan el 60% de las pistas limeñas (Cuervo, 2017).

El número de taxistas informales han venido en aumento debido a que son considerados como una alternativa ante la falta de empleo. En palabras de Alfonso Flóres, gerente de Transitemos, esto ha genera una sobreoferta en el mercado debido a que los taxis transitan por rutas no definidas, a diferencia de los buses que, si cuentan con rutas establecidas, lo que genera además caos vehicular. Por otro lado, las empresas de taxi de economía colaborativa generan perturbaciones en las industrias de taxi tradicionales, sin embargo, estas no encajan en el marco regulatorio vigente en la industria (Cuervo, 2017). Por lo tanto, han generado manifestaciones en contra por parte de los taxistas tradicionales.

Dentro del rubro de transporte de taxi se encuentra el servicio de *carpooling*, este tipo de servicio logra una mayor utilización de los vehículos existentes en el mercado, y por otro lado genera una mayor eficiencia en el tránsito y movilización dentro de las ciudades al compartir vehículos con un mismo destino.

Dentro del mercado peruano el *carpooling* está surgiendo como una alternativa de transporte ante la alta congestión vehicular dentro de la ciudad, la alta demanda de usuarios por taxis y la mayor disposición de tecnología de *smartphones*. En esta modalidad de transporte el usuario a través de una aplicación puede solicitar un taxi con una dirección indicada, en donde podrá compartir la ruta con otros usuarios que se dirijan en la misma dirección.

Las empresas en el mercado peruano que utilizan este tipo de modelo de negocio son Pusakuy, Carcool, además de incluyendo las de taxi como Uber, entre otras las cuales aplican un descuento de hasta 50% de su tarifa general. Cabe resaltar que existen firmas de trayectoria internacional que aún no han entrado al mercado peruano como Lyft o BlaBlaCar (Cuervo, 2017).

Este tipo de transporte aún se encuentra en una etapa inicial dentro de nuestro país debido a los problemas de confianza que existen en la población. Según un reporte de Percepción sobre la Calidad de Vida del año 2015, el 68% de la población se siente insegura en la capital (IOP – PUCP 2015 citado en Cuervo 2017). Por otro lado, otra encuesta elaborada por IPSOS en el 2015 sobre percepción de inseguridad dio como resultado que el 90% de los peruanos se sienten inseguros ante la delincuencia y más del 50% ha sido víctima de ella en el último año (2015 citado en Cuervo 2017).

El enfoque del *carpooling* es similar al de los colectivos de la ciudad, sin embargo, tiene elementos que permiten una mayor aceptación. Por un lado, se tiene la facilidad de poder pedir

el taxi a la locación en la que uno se encuentra, además se tiene la transparencia de la definición del precio a través de un algoritmo de mercado. Por otro lado, la confianza sigue siendo un elemento que ambos tipos de transporte aún no han podido solucionar del todo dentro del país. Este tipo de transporte podría reducir la cantidad de taxis en las calles, el efecto contaminante de estos, el nivel de gasto en transporte por parte de los ciudadanos.

El uso del *carpooling* como herramienta de reducción del tráfico en América Latina viene siendo fomentado incluso por los gobiernos locales. Por ejemplo, en la ciudad de México el gobierno lanzó en el 2012 este servicio y hoy en día cuenta con gran aceptación por parte de sus ciudadanos. Otro ejemplo de gobierno que busca a través de la economía colaborativa reducir el tráfico es el de Colombia. En el año 2011 su programa EnCicla, que consiste en un sistema de bicicletas públicas, las cuales se encuentran a disposición de los ciudadanos y pueden utilizarse por medio de la aplicación. Según palabras del alcalde de Medellín el programa ha tenido una gran acogida entre los ciudadanos, teniendo en promedio unos cincuenta y dos mil viajes por mes.

### **3.1. Elementos del Contexto Peruano**

Dentro del contexto peruano los elementos que tienen un mayor impacto en el desarrollo de la economía colaborativa son el político – legal, el económico y el tecnológico.

#### **3.1.1. Político y Legal**

El ámbito jurídico relacionado al servicio de taxi por aplicativo es un tema aún en debate en el mundo y en el Perú. Dentro de este ámbito uno de los elementos que ha tenido en impacto en la legislación del país es el relacionado a la responsabilidad de la seguridad del pasajero. Al respecto, dentro del parlamento peruano se encuentra en proceso la “Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial – taxi por aplicativo y crea el registro nacional”. Con esta ley se plantea generar un marco normativo que proteja a los consumidores en donde las empresas de los taxis por aplicativos son las responsables solidarias de cualquier afectación o perjuicio a los pasajeros durante el servicio de transporte.

#### **3.1.2. Económico**

La economía peruana presenta uno de los panoramas más positivos en la región. Como se evidencia en el informe presentado por Ipsos sobre el CADE 2019, los líderes empresariales contaban con una perspectiva positiva sobre el 2020, aludiendo crecimientos de 7% en sus ingresos y un aumento de 5% en su planilla (2019b). Además, el informe de perspectivas económicas para el 2020 del BBVA menciona que la economía tendrá un mayor crecimiento

que en el 2019 debido a la reactivación de las actividades mineras y al aumento del gasto público.

### **3.1.3. Tecnológico**

Uno de los factores claves para el desarrollo de la economía colaborativa es el uso de celulares inteligentes. Al respecto, según un informe de Ipsos en el Perú Urbano el 87% de personas cuentan con un *smartphone* (2019a). Esto permite una mayor facilidad para que las empresas de economía colaborativa, puesto que un elemento clave de estos es la aplicación para poder acceder a los servicios. Además, es importante recalcar que en dicho informe al menos un 54% de los que tienen smartphones contaba con un plan *postpago*, de lo cual se puede deducir que cuentan con los datos para poder utilizar los aplicativos al contar con internet.



## CONCLUSIONES

A partir de lo presentado con anterioridad a lo largo del documento, a continuación, se presentarán las conclusiones a las que se ha llegado en torno a los objetivos planteados para la investigación.

En primer lugar, con relación al concepto de economía colaborativa, se considera que la definición más precisa para el fenómeno es la introducida por Botsman, quien definió la economía colaborativa como un modelo económico en el que se intercambian recursos infrutilizados como espacios en hogares, habilidades, y bienes físicos, esto a cambio de una retribución económica. Vale mencionar que otros autores resaltan que es predominante la utilización de una plataforma intermediaria, y que es un sistema que permite acceder a los recursos sin la necesidad de adquirirlos o poseerlos. Además, cabe resaltar que otros autores indican que es una actividad que se realiza, en su gran mayoría, entre pares, es decir, que tanto los proveedores como los consumidores son personas naturales. De esta manera, se la presente investigación permitió clarificar el concepto de economía colaborativa, porque, se atendió a distintas definiciones para tener una noción completa sobre el mismo. Por último, para dar mayor claridad sobre la economía se le diferenció de conceptos como consumo colaborativo, economía de pares, economía *on demand*, y economía de acceso. Los dos primeros pueden ser considerados como sinónimos de economía colaborativa e incluso evitan la connotación altruista del concepto. No obstante, los otros 2 conceptos sí difieren y es mejor diferenciarlos.

En lo relacionado a los modelos de negocios, se concluye que un modelo de negocio es una herramienta que permite que las empresas tengan claridad sobre el segmento de clientes al que se dirigen, así como sobre las oportunidades financieras que tienen con dicho segmento. Además, es una herramienta que hace posible que las empresas planteen una propuesta de valor para el segmento de cliente e identifiquen la forma en la que crearán y entregarán dicha propuesta. En ese sentido, el modelo de negocio permite también que las empresas conozcan como sus elementos -recursos clave, socios clave, actividades claves, estructura de costos, flujo de ingresos, entre otros- engranan y permite que la empresa funcione de acuerdo a los objetivos que se plantea; es decir, que permite saber cómo la empresa convierte sus recursos y las habilidades de su personal para generar valor.

En la investigación se presentó un modelo de negocio que es utilizado por la gran mayoría de empresas, incluyendo las de servicios de taxi tradicional: el modelo de negocio Canvas, el cual está compuesto por nueve piezas que pertenecen a 3 principales componentes. El primer componente es la proposición de valor, en el que se encuentra incluidas las siguientes piezas: el segmento de clientes, la propuesta de valor y la relación con los clientes. El segundo

componente de este modelo es la creación y entrega de valor, en el cual se encuentran las piezas relacionadas a los canales de distribución, los recursos clave, las actividades clave, y los socios clave. El último componente es la recepción del valor, en el que se incluyen tanto el flujo de ingresos como la estructura de costos.

Una vez introducido este modelo de negocio, lo que se hizo fue identificar cuáles serían las principales piezas dentro de una empresa de servicio de taxi tradicional. De esta manera, se concluye que la propuesta de valor puede estar direccionada a distintos segmentos, siendo comodidad, rapidez, seguridad, confiabilidad y/o servicio de calidad. En cuanto a los segmentos de clientes, estos pueden ser un grupo de personas naturales de determinadas características o personas jurídicas, y la relación con dichos clientes sería directa y mediante llamadas telefónicas en su gran mayoría. El canal de distribución está representado por el conductor del auto, siendo que dicho conductor y los autos pertenecientes a la flota de la empresa son los recursos clave. Respecto a las actividades clave, la principal es la gestión de solicitudes de servicio, así mismo, se destaca que los socios clave para estas empresas de taxi tradicionales son las estaciones de servicio, empresas de mantenimiento o reparación de autos, entre otras. Finalmente, se concluye que los flujos de ingreso son variables y dependen principalmente de las distancias recorridas, el tráfico y las unidades disponibles cuando se solicita el servicio; mientras que, en la estructura de costos, los principales desembolsos se dan por el mantenimiento de la flota, los sueldos de los conductores, el lugar de estacionamiento de los autos, y seguros para los autos.

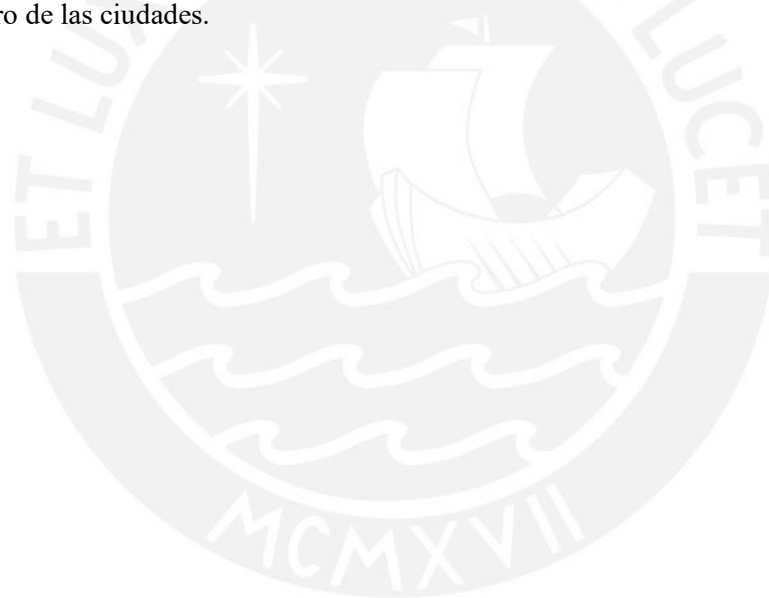
En cuanto a los modelos de negocios de empresas de economía colaborativas, se introdujo un modelo de negocios simple y común a cualquier iniciativa de este nuevo fenómeno. Este modelo se caracteriza por incluir únicamente a los proveedores, consumidores y la plataforma intermediaria que es brindada por una empresa, aunque cabe resaltar que también hace énfasis en la presencia de un sistema de reputación dentro de la plataforma, así como en la composición de los flujos de ingresos, pues la tarifa incluye tanto un pago de una comisión por el uso de la plataforma, así como uno por el servicio brindado. Por otro lado, se presentó un modelo de negocio que tomaba como referencia los componentes de un modelo de negocio tradicional pero que incluía también los elementos característicos de la economía colaborativa. De esta manera, se presentaron cuatro tipos de modelos de negocios: modelo de transacción simple, basado en suscripciones, plataformas basadas en comisiones, y plataformas ilimitadas; siendo el modelo basado en comisiones aquel que es utilizado por las empresas de servicio de taxi como Uber o Cabify, ya que, el pago de la tarifa incluye una comisión porque la solicitud del servicio se hizo mediante la plataforma intermediaria que conecta proveedores y consumidores. Por último, se introdujo un modelo de negocios que se basa en una herramienta desarrollada específicamente para identificar modelos de negocio en economías colaborativas,



la cual diferencia los modelos de negocio de acuerdo al tipo de plataforma que utiliza, al nivel de tecnología existente en sus procesos, a las transacciones que se realiza, al enfoque de negocio, a las características de los recursos compartidos, y al modelo de gobernanza que posee. De esta manera, aquí se presentaron 3 modelos de negocio -*true sharing*, *comercial P2P sharing*, y *comercial B2C*-, los cuales estaban contruidos en base a una matriz que intersecaba el tipo de plataforma y el enfoque de negocio. Las empresas de taxi de economía colaborativa en este modelo de negocia se encontraban bajo el cuadrante *comercial P2P sharing*, ya que, la plataforma conecta personas naturales -personas con un auto infrautilizado que es cedido para el servicio de taxi, y consumidores que necesitan ser transportados-, teniendo un enfoque de negocio lucrativo.

Considerando tanto la introducción de modelos de negocio tradicionales y de economía colaborativa, y la identificación de los mismos para las empresas dentro del sector de servicio de taxi, se procedió a realizar una comparación entre los modelos de negocio. De esta manera, se comparó el modelo de negocio Canvas para una empresa de servicio de taxi tradicional y el modelo de negocio simple de una empresa de taxi de economía colaborativa. Por consiguiente, se concluye que las principales diferencias se dan a nivel de recurso clave, evaluación del servicio, actividad clave, y recepción de valor. En cuanto a los recursos clave, para las empresas de taxi tradicionales son los conductores, pues ellos realizan el servicio; no obstante, el número de conductores se limita al número de autos de la flota. Para las empresas de taxi de economía colaborativa, es la plataforma digital que permite conectar personas con autos infrautilizados y personas que necesitan un viaje de taxi. Aquí se resalta que el número de autos que pueden estar inscritos en la plataforma es ilimitado, lo que significa que puede cubrir una mayor parte de la demanda. En lo relacionado a la evaluación del servicio, en el caso de las empresas de servicio de taxi tradicional, este se puede dar únicamente a través de recomendaciones de allegados, mientras que, en el caso de las empresas de economía colaborativa, la plataforma incluye un sistema de reputación que permite conocer más al conductor y la experiencia de servicio que brinda. En lo relacionado a la actividad clave, las empresas de taxi tradicionales se enfocan en mantener una eficiente gestión de pedidos realizados mediante llamadas telefónicas u otros medios. Las empresas de economía colaborativa tienen como actividad clave el desarrollo, mantenimiento y actualización de la plataforma digital que permite conectar a los proveedores con los consumidores. Finalmente, con relación a la recepción de valor, ambos tipos de empresas generan ingresos de acuerdo a los viajes realizados, no obstante, las empresas de taxi de economías colaborativas incluyen en la tarifa tanto la comisión por el uso de la plataforma, así como el pago por el servicio de taxi.

Por último, en cuanto al objetivo contextual de la investigación, se puede concluir que, dentro del mercado peruano, existe una gran variedad de empresas de taxis basados en economía colaborativas. Estas se encuentran compitiendo con los servicios de taxis tradicionales, los cuales se caracterizan por estar conformados por un gran porcentaje de taxistas informales. Dentro de esta competencia en los últimos años los servicios de taxis basados en economías colaborativas vienen ganando esta contienda, esto se debe al sistema de reputación con el que cuentan que genera una mejor calidad en el servicio, así como una mayor confianza en los usuarios para poder usarlo, además de la transparencia en la designación del precio del servicio. Además, el mayor uso de smartphones dentro del contexto peruano facilita una expansión del uso de taxis por aplicativos, sin embargo, es importante recalcar que dicha expansión ha generado cambios en la legislación del país con respecto a la regulación de este tipo de taxis. Todo esto ha generado un mayor calce entre la demanda y oferta de los taxis, a diferencia de los efectos de los taxistas tradicionales quienes han contribuido con aumentar la congestión vehicular dentro de las ciudades.



## REFERENCIAS

- Benoit, S., Baker, T., Bolton, R., Gruber, T., Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219 -227. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>
- Buenadicha, C., Cañigüeral A. y L. de León I. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-america-latina-y-el-caribe>
- OCDE/CAF/CEPAL (2018), *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*, Éditions OCDE, París. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>
- Cuervo, S. (2017). *Factores críticos de éxito bajo el modelo de consumo colaborativo: estudio aplicado al servicio taxi*. Lima, Perú. Universidad ESAN. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.604539&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Durán, A., Alvarez, J., De la Cruz, M. y Maldonado, C. (2016). Economía Colaborativa: Análisis de la Producción Científica en Revistas Académicas. *Revista de Gestao e Secretariado*, 15, 2 – 20. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/311984687\\_ECONOMIA\\_COLABORATIVA\\_ANALISIS\\_DE\\_LA\\_PRODUCCION\\_CIENTIFICA\\_EN\\_REVISTAS\\_ACADEMICAS](https://www.researchgate.net/publication/311984687_ECONOMIA_COLABORATIVA_ANALISIS_DE_LA_PRODUCCION_CIENTIFICA_EN_REVISTAS_ACADEMICAS)
- Echhardt, G., Houston, M., Jian, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A. y Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83, 5 – 27. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0022242919861929>
- Figari, H. (2006). El servicio de taxi en Lima Perú. Regular o dejar que el mercado regule. *Derecho y sociedad*, 26, 110-120. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00566a&AN=PUCP.article.17132&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Frenken, K., Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3–10. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
- Grande, I (2000). *Marketing de los servicios*. Madrid, España. ESIC
- Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (2016). *Economía Colaborativa en América Latina*. Madrid: IE Business School. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7806/La-economia-colaborativa-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Hamari, J., Sjöklint, M., Ukkonen, A. (2016) The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the association for information science and*

*technology*, 67(9), 2047–2059. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/asi.23552>

- Hernández, Y. y Galindo, R. (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana?. *Espacios Públicos*, 19(47), 157-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67650281008.pdf>
- IPSOS (2019a). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-12/habitos\\_usos\\_y\\_actitudes\\_hacia\\_la\\_telefonia\\_movil.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-12/habitos_usos_y_actitudes_hacia_la_telefonia_movil.pdf)
- IPSOS (2019b). *Encuesta CADE Ejecutivos 2019*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-11/6251119inf\\_v8\\_29nov19\\_cade\\_ejecutivos\\_2019\\_integrado\\_final.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-11/6251119inf_v8_29nov19_cade_ejecutivos_2019_integrado_final.pdf)
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 2008, 58-68.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Educación.
- Lima cómo vamos. (2018). *IX informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao*. Recuperado de [http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/03/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos\\_2017.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/03/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2017.pdf)
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios – Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios – personal, tecnología y estrategia*. México. Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., y Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios : estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México. Pearson Educación. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.508096&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Makovsky, P. (2017) The Shared Economy in the Czech Republic in 2017 and Resulting Problems in Short-Term Housing Rentals. *Economic Studies & Analyses /Acta VSFS*, 11(2), 144-159. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128644251&lang=es&site=ehost-live>
- Marquardt, K. (2017) Smart services – characteristics, challenges, opportunities and business models. *De Gruyter*, 11(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0084>
- Martinez, C. y Escalante, A. (2019) *Estudio de los factores que deberían considerarse en las estrategias de marketing de las aplicaciones de taxi en la zona 7 de Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Muñoz, P., y Cohen, B. (2018). A Compass for Navigating Sharing Economy Business Models. *California Management Review*, 61(1), 114–147. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0008125618795490>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Amsterdam. XPLANE.
- Perren, R., Grauerholz, L. (2015) Collaborative Consumption. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 4(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.64143-0>
- Poole Fuller, E. (2017). ¿Hacia una movilidad sustentable? Desafíos de las políticas de reordenamiento del transporte público en Latinoamérica. El caso de Lima. *Letras Verdes*, (21), 4–31. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17141/letrasverdes.21.2017.2445>
- PwC (2015). *The Sharing Economy*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/cis>
- Quattrone, G., Nicolazzo, S., Nocera, A., Quercia, D., Capra, I. (2018). Is the Sharing Economy about Sharing at All? A Linguistic Analysis of Airbnb Reviews. *Association for the Advancement of Artificial Intelligence*. Recuperado de <https://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM18/paper/download/17849/17077>
- Quintana Cruz, H. (2012). *Sistema de control, gestión y administración del servicio de taxi*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.20.500.12404.1201&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Quintero Ramírez, M. I. (2018). Economías colaborativas, nuevas tendencias de consumo y retos para Latinoamérica y Colombia. *Revista Campos en Ciencias Sociales*, 6(2), 95-118. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Ritter, M. y Schanz, H. (2018). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320 - 331. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618338642>
- Sartor, P., y Veiga, L. (2015). Uber y la irrupción de la Sharing Economy. *IEEM Revista de Negocios, Dic2015*, 44–48. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=114389992&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sastre, J. e Inglandá, M. (2018). La economía colaborativa: Un nuevo modelo económico. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 219- 250. Recuperado de <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/12109>
- Serpa, G. y Silva, D. (2016). *Economía Compartida: Factores Claves para su desarrollo en un contexto limeño* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8093>

- Siuskaite, D., Pilinkiene, V. y Zvidauskas, D. (2019). The Conceptualization of the Sharing Economy as a Business Model. *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*, 30, 373 – 381.
- Somers, L., Dewit, I, y Baelus, C. (2018) Understanding product-service systems in a sharing economy context. *Laurens Somers et al. / Procedia CIRP* 73, 173–178.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B (2007) *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Tukker A, Tischner U. (2004). Product-Service development as a means to enhance competitiveness and eco-efficiency: Final Report of Suspronet. Network
- Uday M. Apte y Mark M. Davis (2019) Sharing Economy Services: Business Model Generation. *California Management Review*, 62, 104 – 131.
- Velásquez, D., Álvarez, A. (2019) La incursión del modelo de Economía Compartida en Colombia. (Monografía presentada para optar al título de Administrador de Negocios) Universidad de San Buenaventura Colombia, Bello, Colombia. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6712/1/Incursion\\_Modelo\\_Economia\\_Velasquez\\_2019.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6712/1/Incursion_Modelo_Economia_Velasquez_2019.pdf)

