Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

La implementación de modelos de negocios basados en los postulados de la Economía Colaborativa: el caso de UBER en la Ciudad de Buenos Aires

Autor: Ignacio Chavero

DNI: 30.367.199

Director de Tesis: Alejandro Prince

Buenos Aires, 2 de diciembre de 2018

Índice General

ÍNDICE GENERAL **2**
ÍNDICE DE FIGURAS **3**
ÍNDICE DE TABLAS **4**
RESUMEN/ABSTRACT **5**
PALABRAS CLAVE **5**
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN **6**
OBJETIVO Y ALCANCE 6
PROBLEMA 7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 7
JUSTIFICACIÓN 7
METODOLOGÍA - TIPO DE INVESTIGACIÓN 10
TÉCNICAS A IMPLEMENTAR 10
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO **11**
QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA 20
Plataformas Digitales *29*
Economía colaborativa en la industria del transporte urbano terrestre *32*
ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA REGIONAL PARA UN LIDERAZGO GLOBAL 37
Home Base Strategy *37*
Portfolio Strategy *37*
Hub Strategy *38*
Platform Strategy *38*
Mandate Strategy *38*
ESTRATEGIAS PARA APLICACIONES 38
CAPÍTULO 3 - CÓMO FUNCIONA UBER **40**
QUÉ ES UBER 40
El servicio *40*
Análisis del Modelo de Negocio *44*
Estrategia de crecimiento *55*
Conflictos Legales y Sociales *57*
ANÁLISIS DE CASOS 62
San Francisco *62*
Nueva York *64*
Washington DC *66*
Paris *67*
Londres *69*
Barcelona y Madrid *70*
China *71*
San Pablo *72*
Montevideo *73*
Sistematización analítica *73*
CAPÍTULO 4 – UBER EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES **74**
MERCADO DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS 75
MARCO NORMATIVO 81
Taxis *81*

Universidad de San Andrés

Remises *87*
Comparación Normativa para los servicios de Taxis y Remises en la Ciudad de Buenos Aires *89*
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UBER EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES 97
Descripción del servicio de UBER en Ciudad de Buenos Aires *98*
Relevamiento de proyectos de ley presentados en la Ciudad de Buenos Aires *100*
Línea de tiempo de hechos relevantes 2016-2018 ..... *102*
EL CASO CABIFY 105
Qué es y experiencia en la Ciudad de Buenos Aires *105*
Comparación entre el servicio UBERX y CabifyLite *106*
UBER EN MENDOZA 107
Análisis normativo de la Ley Provincial de Movilidad N° 9086 ..... *107*

CAPÍTULO 5 - TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 110
Encuesta de percepción *110*
Análisis de las entrevistas en profundidad *117*

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES 119

ANEXOS 127
TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS 127

BIBLIOGRAFÍA 137

Índice de Figuras

FIGURA 1 NÚMERO DE USUARIOS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS ENTRE 2016 Y 2021 8
FIGURA 2 NÚMERO DE ADULTOS UTILIZANDO SERVICIOS DE TRANPOSRTE DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS ENTRE 2014 Y 2020 9
FIGURA 3 NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET EN EL MUNDO ENTRE 2005 Y 2017 12
FIGURA 4 NÚMERO DE SUBSCRIPCIONES MÓVILES EN EL MUNDO ENTRE 1993 Y 2017 13
FIGURA 5 DE LA IMPRENTA A INTERNET, LA TECNOLOGÍA HA EVOLUCIONADO JUNTO CON LAS SOCIEDADES HUMANAS 14
FIGURA 6 INGRESOS EN LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA EN REINO UNIDO 2003 Y 2017 16
FIGURA 7 VENTAS DE ALBÚMES MUSICALES EN ESTADOS UNIDOS 2007 Y 2017 17
FIGURA 8 CANTIDAD DE SUSCRIPCIONES DE MUSICA ONLINE EN AMERICA LATINA ENTRE 2014 Y 2017 18
FIGURA 9 PROPORCIÓN DE POBLACIÓN EN CIUDADES ENTRE 1985 Y 2050 22
FIGURA 10 NÚMERO DE TRABAJADORES FREELANCE EN ESTADOS UNIDOS ENTRE 2014 Y 2017 27
FIGURE 11 INGRESOS DE LAS PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA A NIVEL MUNDIAL ENTRE 2017 Y 2022 28
FIGURA 12 PORCENTAJE DEL INGRESO DE LOS FREELANCERS OBTENIDOS A TRAVES DE PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA, 2014 CONTRA 2015 29
FIGURA 13 NÚMERO DE USUARIOS DE CAR SHARING A NIVEL MUNDIAL 2006 CONTRA 2025 34
FIGURA 14 NÚMERO DE USUARIOS DE RIDE SHARING A NIVEL MUNDIAL 2016 CONTRA 2022 35
FIGURA 15 NÚMERO DE CHOFERES DE RIDE SHARING A NIVEL MUNDIAL ENTRE 2017 Y 2022 36
FIGURA 16 INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE RIDE SHARING ENTRE 2016 Y 2022 36
FIGURA 17 DESCRIPCION DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA UBER 43
FIGURA 18 COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEDALLION FINANCIAL CORP. (TAXI) 2013-2015 45
FIGURA 19 NUMERO DE NUEVOS SOCIOS-CONDUCTORES CADA MES EN ESTADOS UNIDOS 20112-2015 46
FIGURA 20 PROPUESTA DE VALOR DEL SERVICIO DE TAXI 47

FIGURA 21 VENTAJA COMPETITIVA DE UBER POR SOBRE EL SERVICIO DE TAXI....47
FIGURA 22 INGRESOS NETOS GLOBALES DE UBER ENTRE 2013 Y 2017....52
FIGURA 23 ESTRATEGIA IMPOSITIVA DE UBER....54
FIGURA 24 BUSINESS CANVAS UBER....55
FIGURA 25 PAISES DONDE UBER ESTA DISPONIBLE....57
FIGURA 26 EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL TRANSPORTE URBAJO TERRESTRE ANTES Y DESPUES DE LA INTRODUCCIÓN DE UBER EN LOS ÁNGELES, NEW YORK Y SAN FRANCISCO ENTRE 2009 Y 2015....61
FIGURA 27 VALOR DE LAS LICENCIAS DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. PROMEDIOS ANUALES EN PESOS Y EN DOLARES 1992-2018....77
FIGURA 28 ¿CUÁL DE ÉSTOS SERVICIOS UTILIZAS CON MAYOR FRECUENCIA?....111
FIGURA 29 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO?....112
FIGURA 30 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZON POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA UBER....113
FIGURA 31 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA TAXI....114
FIGURA 32 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA CABIFY....114
FIGURA 33 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? COMPARACIÓN....115
FIGURA 34 ¿CREES QUE UBER DEBERÍA SER REGULADO?....116
FIGURA 35 .¿CREES QUE UBER DEBERÍA SER REGULADO? APERTURA POR TIPO DE SERVICIO....116

Índice de Tablas

TABLA 1 ROL Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS....11
TABLA 2 SISTEMATIZACIÓN ANALITICA CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UBER EN EL MUNDO....74
TABLA 3 USO DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES....75
TABLA 4 VALOR DE LAS LICENCIAS DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. PROMEDIOS ANUALES EN PESOS Y EN DOLARES 1992-2018....76
TABLA 5 RATIO DE HABITANTES POR TAXI....77
TABLA 6 VEHÍCULOS HABILITADOS CON LICENCIA PARA TAXI. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 1995/2015....78
TABLA 7 REMISES REGISTRADOS Y HABILITADOS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2000/2015 .78
TABLA 8 ANTIGÜEDAD MEDIA (AÑOS) DEL PARQUE AUTOMOTOR DEL TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS Y DE LOS VEHÍCULOS CON TAXÍMETRO Y REMISES HABILITADOS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS....79
TABLA 9 VALOR DE LA FICHA DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES . EN PESOS....80
TABLA 10 VALOR DE VIAJES DE REFERENCIA EN TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. EN PESOS....81
TABLA 11 SISTEMATIZACIÓN DE LA NORMATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TAXI Y REMISES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES....89
TABLA 12 COMPARACIÓN DE LA NORMATIVA QUE REGULA LOS SERVICIOS DE TAXIS Y REMISES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES....90
TABLA 13 LINEA DE TIEMPO DE HECHOS RELEVANTES 2016-2018....103
TABLA 14 COMPARACIÓN SERVICIOS UBERX Y CABIFYLITE EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES....106

Resumen/Abstract

El surgimiento de Internet y particularmente la universalización y masificación de los *smartphones* han generado las condiciones para que cientos de industrias tradicionales se vean súbitamente amenazadas por empresas que, apoyadas en plataformas digitales, pretenden revolucionar los mercados en los ingresan (Goodwin, 2015).

La Ciudad de Buenos Aires, con sus casi 3 millones de habitantes, es la tercera ciudad más grande de América Latina. Como no podía ser de otra forma, la decisión de UBER de lanzar su servicio provocó, como en el resto del mundo, un clima de discusión, debate y acción entre los distintos actores involucrados: usuarios, choferes de taxi, sindicatos, dueños de flotas de taxis y hasta el gobierno local.

Ahora bien, ¿cuáles fueron los hitos más relevantes del proceso de implementación en Ciudad de Buenos Aires y qué actores los protagonizaron?, ¿qué tipo de estrategia utiliza UBER para la implementación de su servicio?, ¿cuáles son los cambios que generó la introducción de UBER en el servicio de Transporte Público de la Ciudad de Buenos Aires? Y finalmente, ¿cuáles son los principales desafíos para la implementación del modelo de negocios de UBER en la Ciudad de Buenos Aires?

Con el fin responder estas preguntas, el presente trabajo analiza el proceso de implementación del servicio UBER en la Ciudad de Buenos Aires durante el período comprendido entre febrero de 2016 y noviembre de 2018, siendo un aporte a entender las experiencias de implementación de servicios basados en plataformas multilaterales.

Palabras Clave

#UBER, #Plataformas, #Desintermediación, #Regulación, #Economía Colaborativa, #Estrategia, #Procomún, #Colaboración, #Sharing Economy, #Multisided Platforms, #Ride Sharing, #Ride Hailing

Capítulo 1 - Introducción

Objetivo y Alcance

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de implementación del servicio UBER en la Ciudad de Buenos Aires durante el período comprendido entre febrero de 2016 y noviembre de 2018[1] e identificar cuáles son las estrategias utilizadas por la compañía para realizar su lanzamiento.

Como objetivos secundarios pretendemos: i) identificar las características principales de la Economía Colaborativa, ii) analizar el modelo de negocios de UBER a nivel global, iii) comparar los servicios ofrecidos por UBER y Cabify e iv) identificar cambios en el sistema de transporte urbano de la Ciudad de Buenos Aires.

Para poder alcanzar los objetivos planteados, profundizaremos sobre los siguientes aspectos:

- Qué es la Economía Colaborativa, el modelo de negocios basado en plataformas multilaterales, estrategias de regionalización y de crecimiento de aplicaciones.
- Cuáles son las bases fundamentales del funcionamiento y la lógica del modelo de negocios de UBER utilizando la metodología CANVAS. Análisis de 10 casos de implementación alrededor del mundo[2].
- Cómo fue la implementación de UBER en la Ciudad de Buenos Aires, analizando los siguientes aspectos: i) el mercado de transporte de pasajeros urbano, ii) el marco normativo que regula el servicio de transporte de Taxi y Remises, iii) el servicio que brinda UBER, iv) los principales hitos del período febrero 2016 - noviembre 2018, elaborando una clasificación según el tipo de hito y los actores que lo protagonizaron, v) el comportamiento de la competencia (Cabify) y vi) el caso de la Ciudad de Mendoza, primera provincia que regula el servicio antes de su implementación.

[1] La selección del período se realizó considerando como hito inicial del proceso de lanzamiento el primer llamado a conductores realizado por la compañía en el mes de febrero de 2016 y como hito de cierre la presentación en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires de un proyecto de ley que busca aumentar las sanciones a los conductores que realicen viajes en UBER.

[2] La selección de los casos se realizó considerando contar con casuística representativa de distintos continentes (América del Norte, del Sur, Europa y Asia).

Universidad de San Andrés

- Análisis del trabajo de campo presentado, compuesto por una encuesta de percepción y de entrevistas en profundidad a expertos en la temática.

Problema

La implementación de modelos de negocios basados en los postulados de la Economía Colaborativa: el caso de UBER en la Ciudad de Buenos Aires.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles fueron los hitos más relevantes del proceso de implementación en Ciudad de Buenos Aires y qué actores los protagonizaron?

¿Qué tipo de estrategia utiliza UBER para la implementación de su servicio en la Ciudad de Buenos Aires?

¿Cuáles son los cambios que generó la introducción de UBER en el servicio de Transporte Público de la Ciudad de Buenos Aires?

¿Cuáles son los principales desafíos para la implementación del modelo de negocios de UBER en la Ciudad de Buenos Aires?

Justificación

La Economía Colaborativa es una forma de intercambio que permite a los individuos y empresas monetizar recursos subutilizados. De esta forma, distintos recursos físicos son compartidos como servicios. Por ejemplo, el dueño de un auto puede alquilarlo cuando no lo utiliza o el dueño de una departamento puede hacer lo mismo cuando está de vacaciones (PwC, 2015). Podemos citar algunos ejemplos en industrias muy distintas:

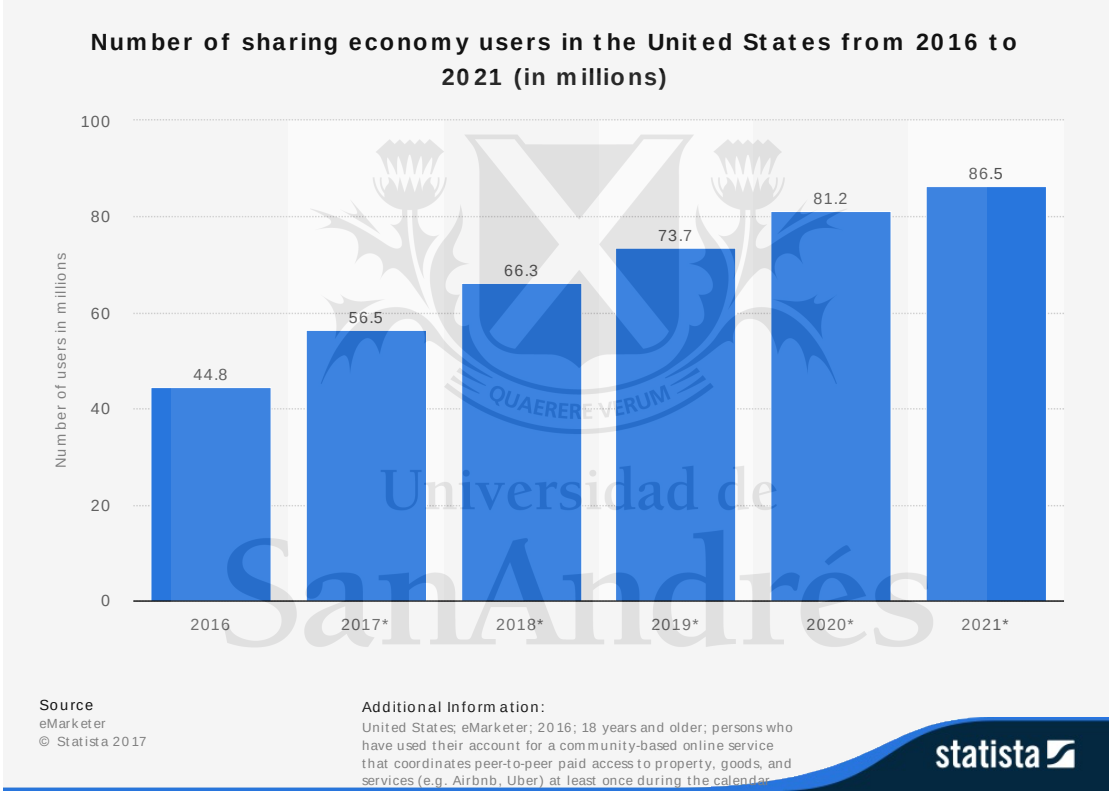
- Hotelería: CouchSurfing, Airbnb, Feastly
- Automotriz y Transporte: RelayRides, Hitch, UBER
- *Retail* y Consumo masivo: SnapGoods, Poshmark
- Entretenimiento y Medios: Amazon Family Library, Wix, Spotify

El crecimiento del intercambio digital *peer-to-peer* plantea una serie de desafíos regulatorios que puede llegar a impedir o dificultar la innovación, así como frenar la creación de empleo que las plataformas digitales facilitan. Estos empleos se caracterizan

porque individuos proveen bienes o servicios a otros individuos (Cohen & Sundararajan, 2015).

Para dimensionar el potencial de este movimiento, el revenue potencial de toda la industria podría pasar de $15 mil millones de dólares en 2013 a $335 mil millones en 2025 (PwC, 2015). Si lo vemos en el potencial crecimiento de la demanda, podemos ver como en los Estados Unidos se estima que para el año 2021 habrá 86,5 millones de usuarios, es decir un crecimiento del 53% en 4 años (Ver Figura 1)

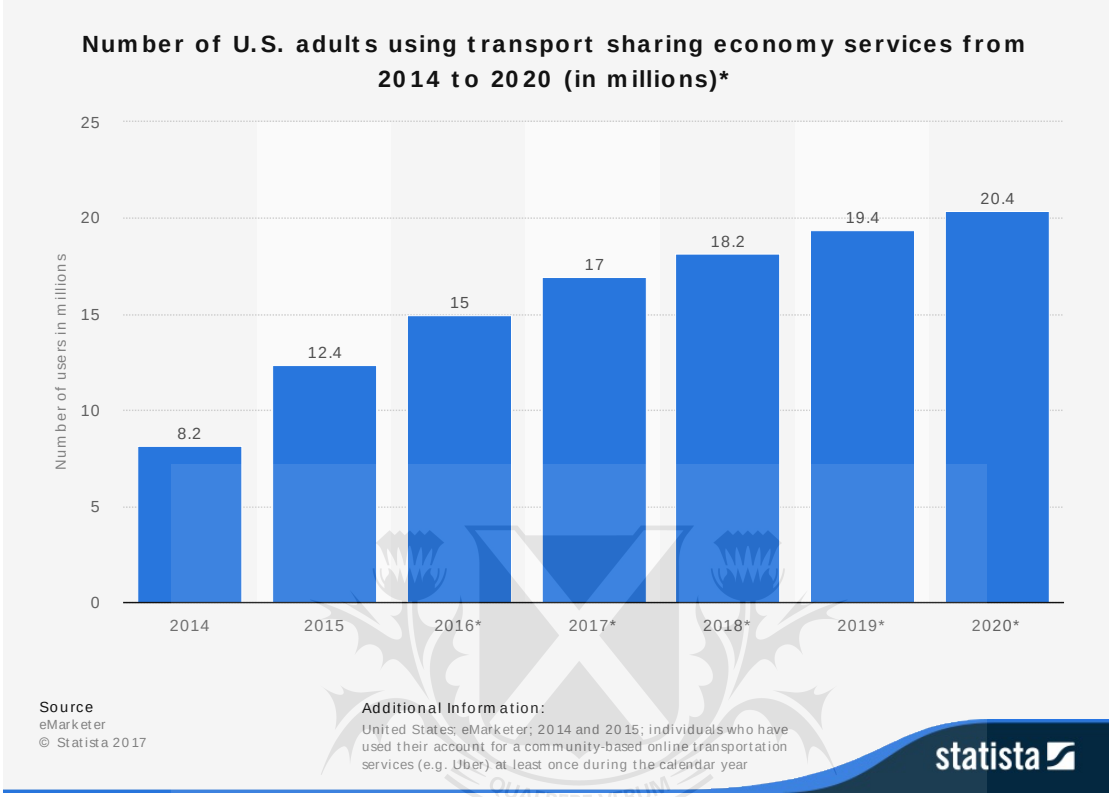
Figura 1 NÚMERO DE USUARIOS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS ENTRE 2016 Y 2021



Fuente: eMarketer

Y focalizando más específicamente en el sector de transporte, podemos observar en la Figura 2 que se estima un crecimiento del 20% para el año 2020 en la cantidad de adultos que harán uso de servicios de viajes colaborativos.

Figura 2 NÚMERO DE ADULTOS UTILIZANDO SERVICIOS DE TRANPOSRTE DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS ENTRE 2014 Y 2020



Fuente: eMarketer

La Ciudad de Buenos Aires es, con casi 3 millones de habitantes, la más poblada de Argentina. Dentro de su territorio se realizan diariamente 8 millones de viajes, de los cuales el 84% son cubiertos por el servicio de transporte público compuesto por la red de colectivos, subtes, taxis, bicicletas y trenes que atraviesan el territorio de la de la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con una flota de taxis de alrededor de 38 mil unidades, que se ha mantenido estable durante los últimos 20 años, y que realiza 320.000 viajes diarios, es decir el 4% de todos los realizados (Sanchez, 2016) (Hacienda, 2017). En cuanto al marco normativo que regula la actividad no se habían realizado modificaciones significativas, hasta el momento del lanzamiento de UBER.

En febrero de 2016, UBER decide lanzar en la Ciudad de Buenos Aires su primera operación en Argentina, lo que generó un conjunto de hechos protagonizados por los tres poderes del Estado de la ciudad (ejecutivo, legislativo y judicial), por los sindicatos de choferes de taxi y por la propia compañía que amerita ser analizado, generando un aporte

analítico a investigaciones existentes que describen y analizan la implementación de este tipo de plataformas digitales en diferentes ciudades del mundo (Stone, 2017).

Metodología - Tipo de Investigación

Dado que el tema de la Economía Colaborativa es relativamente nuevo el trabajo de investigación se realizará aplicando un paradigma cualitativo bajo la metodología descriptiva y exploratoria, con el objetivo de poder presentar las aristas más importantes que explican el problema planteado. El trabajo será abordado a partir de la investigación y análisis de la información obtenida de fuentes varias (bibliografía especializada, diarios y revistas, normativa, encuesta de percepción y entrevistas en profundidad).

Se aplicará el método de estudio de caso único, la implementación de la plataforma UBER en la Ciudad de Buenos Aires, para focalizar el análisis y poder trabajar con mayor profundidad.

Técnicas a Implementar

Se realizará una revisión de estado de arte del tema, a través de la investigación de la bibliografía especializada publicada hasta el momento, análisis de fuentes periodísticas y de la normativa vigente.

Con el objetivo de complementar la investigación se realizarán:

- 6 entrevistas cualitativas a expertos[3].
- una encuesta cualitativa sobre uso de taxi y plataformas digitales en la Ciudad de Buenos Aires.

Preguntas para las entrevistas a expertos:

- ¿Qué tipo de estrategia utiliza UBER y cuáles son las herramientas aplicadas para ser exitoso?

[3] La selección de los expertos a entrevistar fue realizada considerando sus conocimientos y experiencia profesional en asuntos relevantes para la investigación cómo: estrategia de negocios, regulación de plataformas digitales, marketing, competitividad en empresas de alta tecnología.

Universidad de SanAndres

- ¿Cuáles son los cambios que generó la introducción de plataformas multilaterales en el servicio de Transporte Público de la Ciudad de Buenos Aires?
- ¿Cuáles son los desafíos para la implementación del modelo de negocios de UBER en la Ciudad de Buenos Aires?

Tabla 1 Rol y cantidad de entrevistados

Rol en la implementación	Cantidad de entrevistas
Abogada especializada en la industria	1
Docentes e Investigadores	5
Total	6

Fuente: Elaboración Propia

La información obtenida de ambos dispositivos será analizada y utilizada para apoyar y complementar los hallazgos de la investigación que serán desarrollados en el capítulo 6.

Capítulo 2 - Marco Teórico

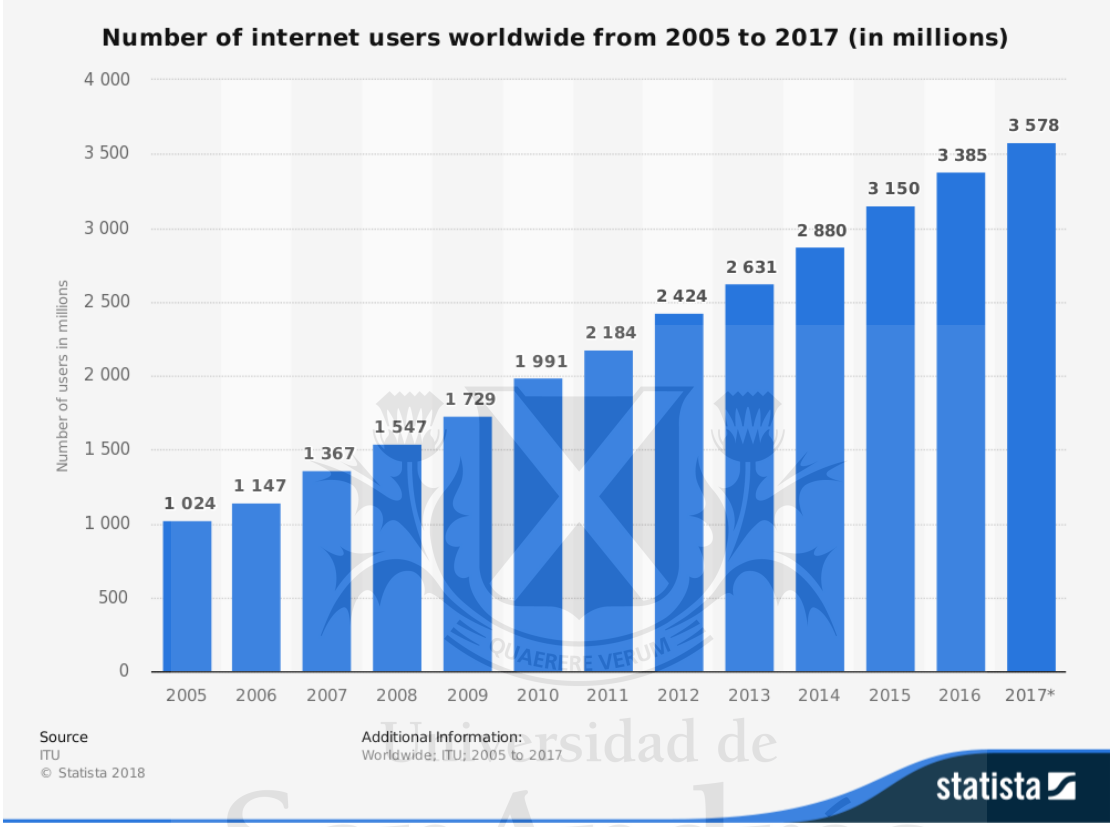
"UBER, la compañía de taxis más grande del mundo, no es dueña de ningún vehículo. Facebook, la empresa de medios más popular del mundo, no produce contenidos. Alibaba, el *retailer* más valioso, no posee inventarios. Y Airbnb, el proveedor de alojamientos más importante del mundo, no posee una sola propiedad. Algo interesante está pasando" (Goodwin, 2015).

Como explica Goodwin, desde la Revolución Industrial a esta parte, la sociedad ha desarrollado cadenas de valor compuestas por diferentes capas (diseñadores, productores, distribuidores, importadores, *retailers*, etc.) que han permitido que millones de productos sean colocados en todas partes del mundo, sin embargo a partir del surgimiento de Internet y particularmente de la masividad y universalización del uso del *smartphone* se ha liberado un movimiento que a gran velocidad está destruyendo esas capas. Es la era donde la interfaz con el cliente lo es todo (Goodwin, 2015).

Como puede observarse en la Figura 3, según la Unión Internacional de Telecomunicación (ITU por sus siglas en inglés), la agencia de la ONU especializada en las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TICs) el número de usuarios de

internet en el mundo viene creciendo ininterrumpidamente en los últimos 12 años y en el año 2017 alcanzó prácticamente al 48% de la población mundial.

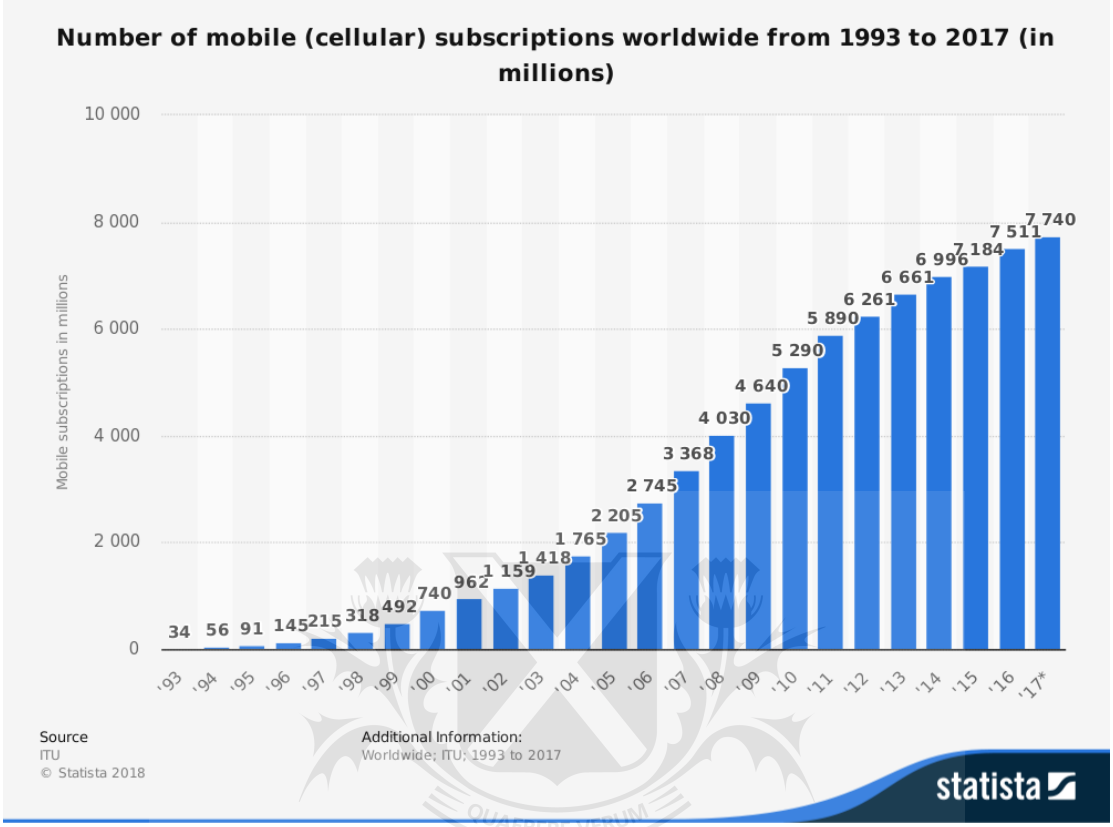
Figura 3 NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET EN EL MUNDO entre 2005 y 2017



Fuente: ITU

En cuanto a la cantidad de suscripciones de telefonía móvil, el mismo organismo informa que para el año 2017 en el mundo había 7.740 millones, superando la cantidad de habitantes mundiales (ver Figura 4).

Figura 4 NÚMERO DE SUBSCRIPCIONES MÓVILES EN EL MUNDO ENTRE 1993 Y 2017



Fuente: ITU

Según Jeremy Rifkin, estamos presenciando el comienzo de un gran cambio de paradigma en cuanto a la organización de la economía mundial. Presenciamos el surgimiento de un nuevo orden, que define como "procomún colaborativo" que "está transformando nuestra manera de organizar la vida económica" abriendo posibilidades para mejorar la distribución de la riqueza, democratizar la economía mundial y también generar un impacto positivo en la sustentabilidad de las sociedades a partir de una mitigación de los riesgos eco-ambientales. Desde su perspectiva, si bien considera que el capitalismo seguirá formando parte del panorama social, ya ha llegado a su pico y se encuentra en recorriendo la parte descendente la curva, y que dejará de ser el paradigma económico dominante para la segunda mitad del siglo XXI, dejándole paso al paradigma del procomún colaborativo (Rifkin, 2014).

Este declive, sin embargo, lejos de estar protagonizado por algún agente exterior al sistema, tiene como figura fundamental a las propias leyes intrínsecas que regulan el

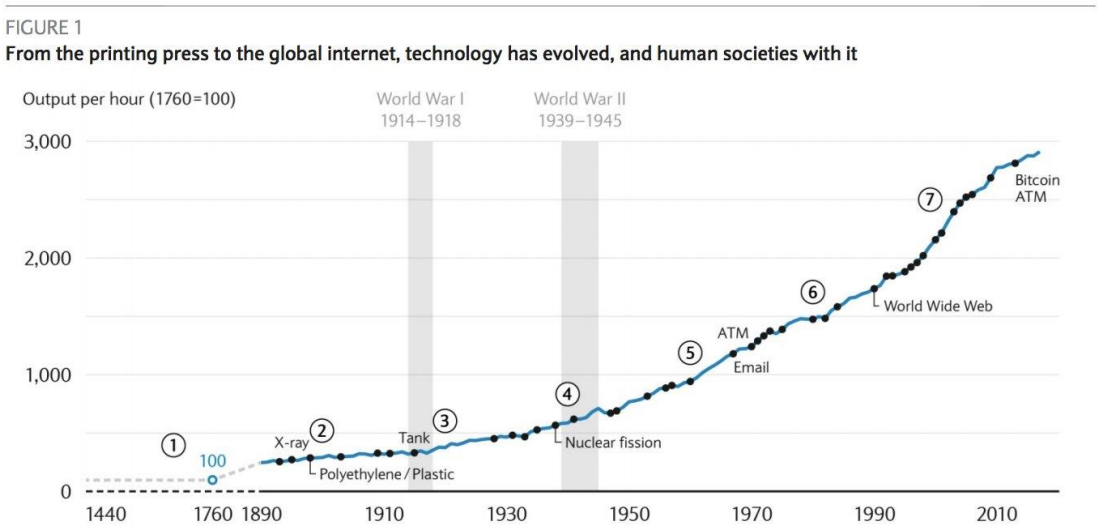
funcionamiento del sistema capitalista. La introducción de nuevas tecnologías, fomentada por la competencia, aumentan la productividad permitiendo al fabricante pueda producir más bienes a un menor costo unitario. Al ampliarse la oferta de bienes y servicios más baratos, se crea una demanda que antes no existía y esto obliga a los competidores a buscar innovaciones tecnológicas que les permitan seguir en el juego. En resumen, "unos precios más baratos resultantes de una tecnología nueva y de un aumento de la productividad hacen que los consumidores dispongan de más dinero sobrante que pueden gastar en otras cosas, lo que lugar a un nuevo ciclo de competencia entre fabricantes" (Rifkin, 2014).

En la misma línea, Martin relata en el "*Equity Gilt Study*", que es un informe anual masivo de Barclays donde reflejan las ideas del banco sobre temas importantes en finanzas y economía, cómo se han desarrollado la productividad y la producción en el transcurso del último siglo y medio y se lo cruzaba con las principales innovaciones que habían llegado en ese momento. Barclays midió la producción total por hora en el Reino Unido y en EEUU desde 1760 en adelante, utilizando un índice en el que ese año se considera 100 (Martin, 2018).

La productividad en 2018 es de alrededor de 3.000 en este índice, según se puede ver en la Figura 5 que muestra el crecimiento en productividad, así como un índice de las innovaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Figura 5 DE LA IMPRENTA A INTERNET, LA TECNOLOGÍA HA EVOLUCIONADO JUNTO CON LAS SOCIEDADES HUMANAS



Fuente: How technology has changed the world of work

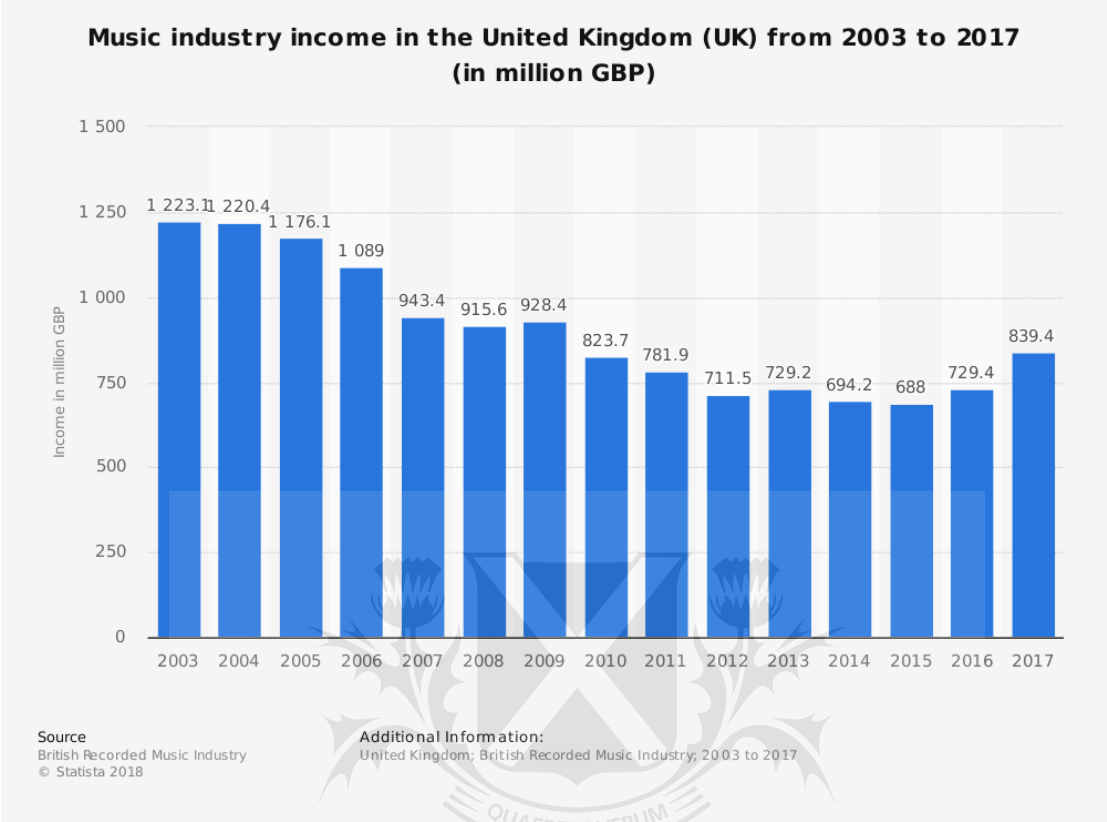
Llevado al extremo, la lógica propia acabaría con el alma del sistema, es decir con la ganancia o el beneficio, ya que en niveles de productividad extrema el costo marginal de producir una nueva unidad adicional tiende o se aproxima a 0. El surgimiento de Internet está permitiendo quitar del medio a un conjunto de actores intermediarios que generaban costos de transacción, provocando un descenso en los precios. Esto implica que el producto termina siendo, en palabras de Rifkin "virtualmente gratuito"(Rifkin, 2014).

Lejos de ser una utopía futurista, los postulados de Rifkin ya son una realidad en un conjunto de industrias como la edición, la comunicación y el entretenimiento causando verdaderos estragos en los modelos de negocios tradicionales y promoviendo la innovación a partir de la necesidad de generación de ingresos y nuevas líneas de negocios ya que millones de personas pueden tener acceso a cantidades exponenciales de información de forma prácticamente gratuita.

Como puede verse en las Figuras 6, los ingresos de la industria de la música en Reino Unido han caído más de un 30% si se comparan entre 2003 y 2017.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

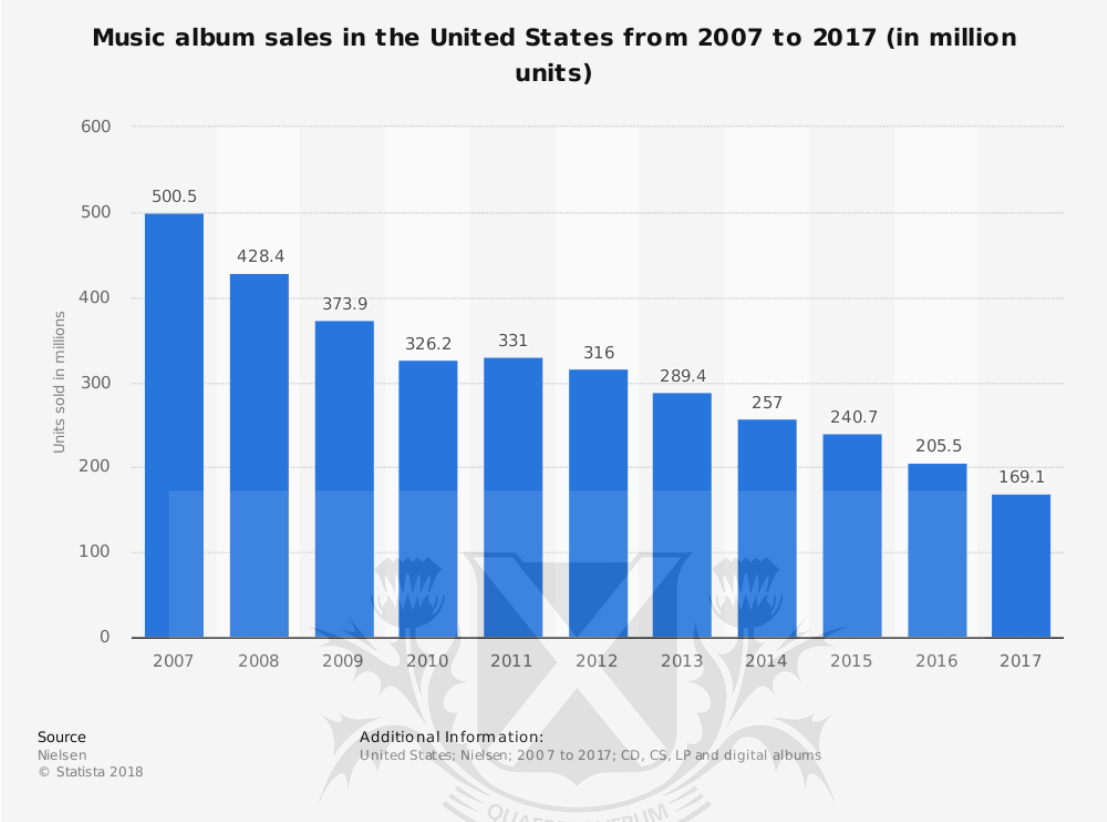
Figura 6 INGRESOS EN LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA EN REINO UNIDO 2003 Y 2017



Fuente: British Recorded Music Industry

En la Figura 7, puede observarse como las ventas de álbumes musicales en Estados Unidos están bajando, con caídas aproximadamente 70% del volumen en 10 años.

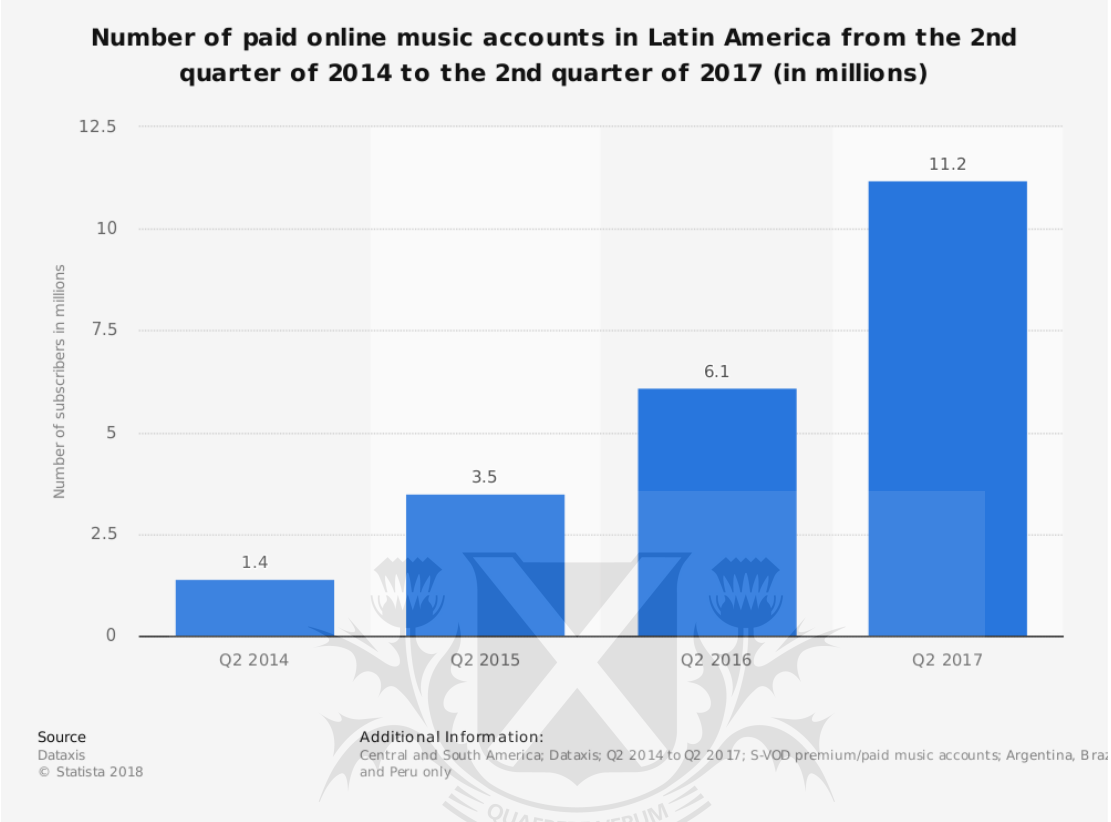
Figura 7 VENTAS DE ALBÚMES MUSICALES EN ESTADOS UNIDOS 2007 Y 2017



Fuente: Nielsen

Y en contrapartida, la Figura 8, muestra cómo la cantidad de suscripciones de música online en América Latina se ha multiplicado por 10 entre los años 2014 y 2017.

Figura 8 CANTIDAD DE SUSCRIPCIONES DE MUSICA ONLINE EN AMERICA LATINA ENTRE 2014 Y 2017



Fuente: Dataxis

Como señala Rifkin, nos hallamos frente a un cambio de proporciones colosales que altera el funcionamiento de los mercados capitalistas. Desde su perspectiva, se avizora un choque económico entre el colaboratismo y el capitalismo que redefinirá incluso la "aventura humana en los próximos años"(Rifkin, 2014).

El proceso de transición conlleva fricciones intrínsecas dado que, en industrias consolidadas, pocas empresas logran hacerse con porciones importantes del mercado creando situaciones mono u oligopólicas e intentan bloquear el progreso económico de la sociedad con el objetivo de seguir extrayéndole beneficios al capital ya invertido en tecnología que ha quedado desactualizada. Sin embargo, como trataremos a lo largo del trabajo, los intentos por detener o bloquear el avance de las nuevas tecnologías fracasan más temprano que tarde.

Según Rifkin, estamos atravesando la Tercera Revolución Industrial, que tiene como catalizador un cambio en la infraestructura que forman las plataformas tecnológicas

de las comunicaciones, la energía y la logística. Esto quiere decir que todas las grandes transformaciones sociales y económicas a lo largo de la historia fueron motivadas por un cambio en la forma de generar energía y en nuevos medios de comunicación, siendo las plataformas tecnológicas que surgen de esta combinación las que forman una infraestructura que dicta la forma de organizar y gestionar la economía. En el siglo XIX, la imprenta a vapor, el telégrafo, el ferrocarril a carbón, en el siglo XX la telefonía, la radio, la televisión, el petróleo, el automóvil y en el siglo XXI son la Internet, las energías renovables y la automatización del transporte (Rifkin, 2014).

Las plataformas tecnológicas de los siglos XIX y XX fueron concebidas de forma centralizada y sometidas a un control jerarquizado y vertical generando corporaciones con operaciones de gran tamaño. La única forma de lograr economías de escala lo suficientemente grandes como para que la inversión fuera rentable.

Por el contrario, la arquitectura abierta y distribuida de la infraestructura de la Tercer Revolución Industrial está permitiendo que empresas rompan con el monopolio de las grandes empresas de integración vertical, y que tiene como resultado que los "beneficios de los empresarios empiezan a desaparecer, los derechos de propiedad pierden fuerza y la economía basada en la escasez deja paso, lentamente, a una economía de la abundancia" (Rifkin, 2014).

Compañías como Facebook, UBER o Airbnb son extremadamente ligeras y ágiles dado que no poseen activos tales como redacciones, imprentas, licencias, autos, hoteles, etc. Están compuestas principalmente por aplicaciones, código, software, lo que les permite crecer rápidamente. Se colocan por encima de las cadenas de valor e interfacean directamente con millones de personas. Nuestra actividad como consumidores se ve transformada. Ya no nos vinculamos directamente con el proveedor del servicio, sino que estamos mediados por plataformas (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Según Rifkin, en esta nueva era los prosumidores ya no solo crean y comparten información y entrenamiento, sino que empiezan a compartir a un coste marginal cercano a cero vehículos, viviendas, ropa y demás bienes y servicios utilizando plataformas digitales. Concluye que el "valor del intercambio" está siendo reemplazado por "el valor de compartición" (Rifkin, 2014).

Universidad de San Andrés

Qué es la Economía Colaborativa

La Economía Colaborativa es un movimiento de empresas y líderes que reivindican una forma diferente de hacer negocios en comparación con el modelo de negocio capitalista tradicional. Según Rifkin, la economía del compartir surge por un conjunto de razones, la debacle económica de la segunda revolución industrial en el verano de 2008 fue un aviso. Millones de familias endeudadas de por vida por "cosas" que apenas utilizaban producto de 20 años de consumo desenfrenado provocó que cada vez más personas empezaran a poner en cuestión el valor de la acumulación de posesiones. A esto se le sumó un bombardeo de comunicaciones sobre la población acerca de los cambios climáticos causados por doscientos años de gran actividad industrial y los peligros que conllevan (Rifkin, 2014).

Esto promovió la aparición repentina de un movimiento económico mundial que, apoyado en Internet, permitió que millones de personas se encontraran con otras para compartir lo que pudieran necesitar. De esta forma nació la economía del compartir, una forma diferente de economía que depende mucho más del capital social que del capital de mercado y que se alimenta más de la confianza social que de las fuerzas que rigen el mercado (Rifkin, 2014).

Según Rachel Botsman, considerada como la líder del pensamiento global sobre el poder de la colaboración y el intercambio a través de las tecnologías digitales para transformar la forma en que viven, trabajan, financian y consumen las personas, Internet ha evolucionado por lo menos por tres etapas distintas: la compartición del software por parte de los programadores; la compartición de nuestras vidas a través de Facebook y Twitter y finalmente la compartición de nuestra creatividad a través de YouTube y Flickr. Ahora parece que estamos ingresando en una nueva y cuarta etapa en la que empezamos a aplicar tecnología para poder compartir cualquier clase de activos del mundo real (Sacks, 2011).

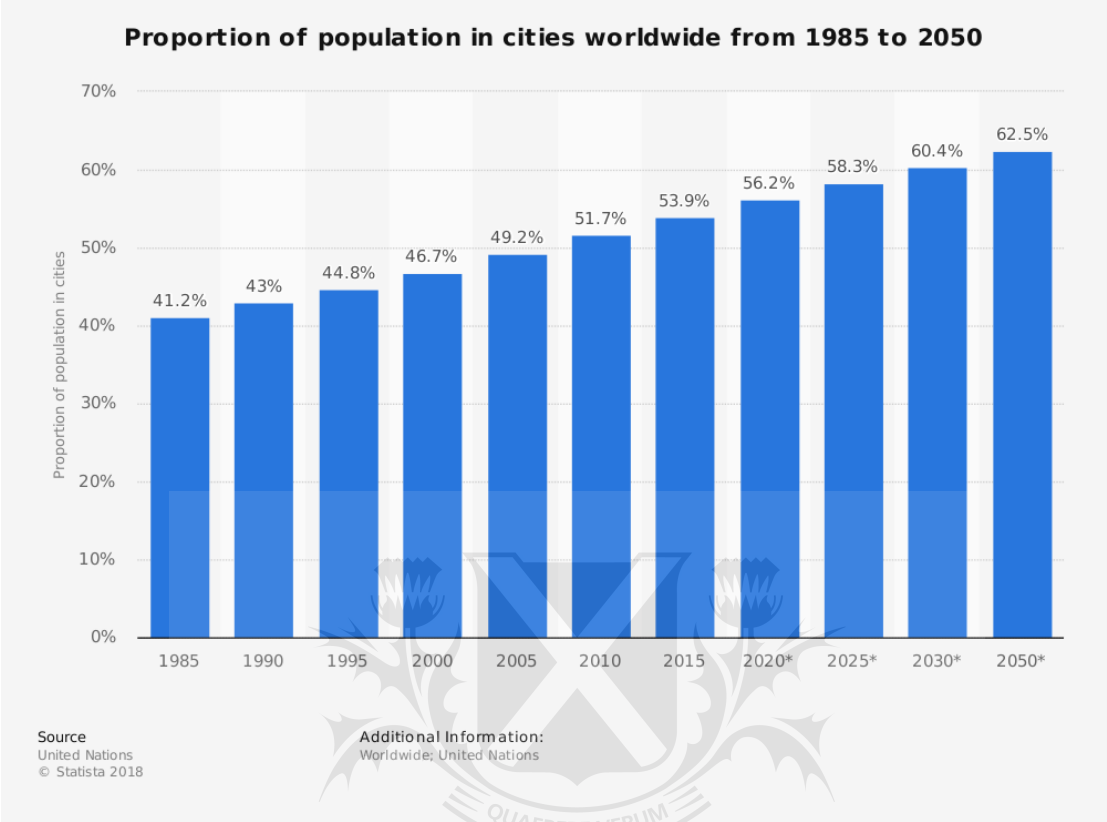
En su libro *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* de 2010 señala, "el consumo colaborativo hace que la gente sea consciente de las ventajas que supone acceder a productos y servicios en lugar de poseerlos, unas ventajas que se plasman en ahorro de dinero, espacio y tiempo, en la creación de nuevas amistades, y en la sensación de volver a formar parte de una ciudadanía activa (…) Este sistema también ofrece ventajas

desde el punto de vista medioambiental porque aumenta las eficiencias, reduce los residuos, estimula el desarrollo de productos mejores y elimina excedentes debidos a un exceso de producción y de consumo"(Botsman & Roo, 2010).

El autor Arun Sundararajan complementa, desde su perspectiva, los cuatro principales motivos por los cuales ha surgido esta nueva economía. A partir del año 2000 estamos presenciando un fenómeno que cataloga como "*consumerization of digital technologies*", que implica que la innovación en las tecnologías digital está principalmente promovida por las necesidades de las personas y ya no por las de los gobiernos o las empresas. Esto permite que miles y miles de personas accedan a dispositivos muy poderosos que a su vez crean las condiciones para el desarrollo de negocios digitales basados en el intercambio *peer-to-peer*. El surgimiento de "instituciones digitales" que facilitan las transacciones económicas asegurando confiabilidad y transparencia, por fuera de las estructuras de comercio tradicionales. La tendencia a la urbanización que, según las Naciones Unidas para 2050, duplicará la población urbana global y cerca del 70% de la población mundial vivirá en ciudades (ver Figura 9) y finalmente el deseo creciente de las sociedades de mitigar el impacto de su actividad en el medio ambiente (Sundararajan, 2014).

Universidad de
SanAndrés

Figura 9 PROPORCIÓN DE POBLACIÓN EN CIUDADES ENTRE 1985 Y 2050



Fuente: Naciones Unidas

Universidad de SanAndrés

Las compañías que se identifican con este movimiento afirman que sus negocios contribuyen a una transformación global y de largo plazo de la forma en la que las personas nos relacionamos. Presentan a los servicios que proveen como capaces de re-humanizar la economía y la sociedad por completo (Sparks, 2015). Es un movimiento que surge de la demanda de la humanidad por volver al "estado de naturaleza" previo a la Revolución Industrial al potenciar los intercambios entre pares, minimizando la interferencia de regulaciones y restricciones (Botsman & Roo, 2010).

Actualmente se utilizan una serie de términos para abordar el significado de este movimiento, tales como "*Sharing Economy*", *"Peer Economy*", "*colaborative economy*" y "*colaborative consumption*" (Botsman, 2013) y no todos se refieren a lo mismo.

Recién en el año 2015 el término *Sharing Economy* fue incluido en el Diccionario de Oxford con la siguiente acepción: "*An economic system in which assets or services are*

shared between private individuals, either free or for a fee, typically by means of the Internet"[4](Dictionary, 2017).

Sin embargo, esta definición es más bien amplia que específica, habilita la posibilidad de considerar a la *Sharing Economy* como una familia o movimiento que a su vez contiene en sus límites diferentes tipos específicos. Siguiendo a Botsman podemos catalogar los factores clave de esta familia en 5 atributos (Botsman, 2015):

1) La idea central del negocio debe consistir en aprovechar el valor de recursos sub utilizados para obtener beneficios monetarios o no monetarios
2) La compañía debe tener una misión guiada por valores y principios rectores como la transparencia, la humanidad y la autenticidad. Esto debe impactar en las decisiones estratégicas de corto y largo plazo.
3) Los actores que intervienen desde el lado de la oferta deben ser valorados, respetados y empoderados. La compañía debe estar decidida a mejorarles la vida, tanto social como económicamente.
4) Los consumidores, que intervienen en el lado de la demanda deben verse beneficiados por la posibilidad de acceder a bienes y servicios a través de formas más eficientes, que implican pagar por el acceso y no por la propiedad.
5) El negocio debe construirse en redes descentralizadas que creen un sentido de pertenencia, fiscalización colectiva y beneficio mutuo.

En sintonía con esta primer definición propuesta por Botsman, podemos encontrar en Arun Sundararajan (Sundararajan, 2014) un acercamiento complementario al fenómeno de la *Sharing Economy*, al cual caracteriza por tres principales componentes: las plataformas (*marketplaces*), los emprendedores (pequeños negocios, micro emprendedores) y los consumidores. Las plataformas son las soluciones tecnológicas que facilitan y permiten el intercambio entre los pares. Los emprendedores son los individuos o pequeños negocios que ofrecen los bienes y servicios en los *marketplaces*. Finalmente, los consumidores son los que promueven la demanda a través de la compra o alquiler de esos bienes o servicios.

[4] "Un sistema económico en el cual recursos o servicios son compartidos entre individuos, gratis o por una comisión, típicamente a través de internet"

Jeremy Rifkin señala que una de las principales características de la nueva economía, que él llama economía del coste marginal cero, es que el antiguo paradigma basado en propietarios y trabajadores, en vendedores y consumidores, se está empezando a quebrar. Estamos viviendo un proceso dónde los consumidores se están transformando en "prosumidores", es decir, agentes que empiezan a producir, consumir y compartir sus bienes y servicios a precios cada vez más bajos dando lugar a nuevas formas de organización de la vida económica. Los prosumidores van sustituyendo a compradores y vendedores, la libertad de compartir empieza a ser más relevante que los derechos de propiedad y la posibilidad de acceso gana peso frente a la propiedad y la posesión (Rifkin, 2014).

Desde su perspectiva, se ha producido un cambio sustancial en la generación de Internet. Ha cambiado la concepción de la libertad, deja de ser entendida en términos negativos (derecho a excluir a los demás) y pasa a ser valorada en sentido positivo, como el derecho de ser incluido con los demás. La libertad se mide más por el acceso que por la propiedad. La libertad es la capacidad de colaborar sin límites con los demás en un mundo formado por una red de iguales (Rifkin, 2014).

Otros autores, como Bardhi y Eckhardt profesoras de marketing de la *City University of London* y de la *Royal Holloway University of London* respectivamente, señalan que, en realidad, la economía colaborativa no se trata en nada de compartir, si más bien de acceder. Su argumento radica en que el compartir, como práctica social, está basada en la ausencia de lucro o beneficio. En la medida en que el "compartir" está mediado por el mercado, pierde su esencia. Este hallazgo, según las autoras, es sumamente importante para entender las estrategias competitivas que adoptan las compañías que habitan el ecosistema. Si la economía colaborativa se trata, principalmente, de obtener acceso, esto implica que los consumidores están buscando precios más bajos y convenientes antes que construir relaciones sociales con otros participantes de la plataforma y aquellas empresas que lo comprendan obtendrán una ventaja competitiva. En la economía del acceso hay dos elementos clave de éxito, por un lado, comprender que el precio es lo que manda y por el otro, que los modelos de marketing y de construcción de *branding* se tienen que ajustar a la economía del acceso. Ya no tiene sentido construir fomentar la construcción de comunidad y apego a la marca (Bardhi & Eckhardt, 2015).

Como veremos más adelante, este movimiento genera grandes impactos. Umair Haque señala que la economía colaborativa tendrá un impacto letal para muchos sectores de la economía que no logren transformarse, producto de lo que él denomina como "el efecto del 10%". En sus palabras: "si las personas a las que se conoce formalmente como consumidores empieza a consumir un 10% menos y a mirar un 10% más, el efecto en los márgenes de las empresas tradicionales va a ser desproporcionadamente mayor" (Sacks, 2011).

En esta misma línea, Mathew Boesler plantea que ahora que el alquiler es la nueva forma de propiedad, los efectos colaterales que puede tener esta tendencia pueden ser verdaderamente catastróficos. El aumento del alquiler podría implicar una caída en las ventas de propiedades y por lo tanto de sus precios y lo mismo podría ocurrir con los autos y las ventas en los *retail*. Este impacto podría llegar también a requerir una restructuración de las formas de producción, ventas e incluso de las estructuras de contratación y empleo (Boesler, 2013).

Profundizando en el entendimiento del fenómeno, la Administración de Economía y Estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos (Telles, 2016), logra identificar otras características que ayudan a delimitar los contornos de la *Sharing Economy* y que consideramos muy importantes tener cuenta:

1) Uso de Tecnología para facilitar las transacciones entre personas
2) Sistemas de rating administrados por los usuarios para realizar el control de calidad y asegurar los niveles de confianza entre los consumidores y los proveedores
3) Flexibilidad horaria a los trabajadores que proveen los servicios
4) Utilización de los recursos que tienen los trabajadores que prestan el servicio

Sparks señala también que es muy importante reconocer que la tecnología no es un elemento constitutivo más sino más bien su columna vertebral, ya que sin la infraestructura tecnológica que la soporte ninguno de las comunidades de intercambio sería posible (Sparks, 2015).

Justamente en este punto es donde también se pueden ver algunos de los límites de los postulados de la economía colaborativa. Todas las innovaciones tecnológicas que han permitido el desarrollo y masificación de este movimiento se apoyan en el trabajo industrial

de miles de trabajadores que producen los chips, cables, circuitos integrados, teléfonos celulares y procesadores que son necesarios para el funcionamiento de Internet a escala global (Sparks, 2015).

Ésta última definición introduce por lo menos dos cuestiones que no están presentes en las definiciones anteriores. Por un lado, la noción de trabajadores y por el otro la cuestión de la propiedad de los bienes con los que se prestan los servicios. La *sharing economy* no solo es un sistema construido alrededor de objetos, bienes o recursos subutilizados, sino también de recursos humanos (Court, 2015)(Bond, 2015).

Si bien el movimiento está todavía en sus albores lo cual impide sacar conclusiones basadas en evidencia empírica lo suficientemente robusta para afirmar el impacto positivo en el crecimiento económico y en el bienestar general de la sociedad, especialistas como Sundararajan estiman que es lo más probable (Sundararajan, 2014).

Algunos de los impactos económicos estimados son:

(i) expansión del consumo total, dado que los negocios de la economía colaborativa brindan experiencias de mayor calidad y gran variedad, no solamente sustituirán a las viejas formas de consumo pre digitales, sino que permitirán agrandar la torta.

(ii) mejoras en la productividad, ya que las plataformas digitales promueven un uso eficiente de recursos físicos que están siendo sub utilizados. También tienen un impacto sobre los recursos humanos, permitiendo que a trabajadores complementar sus salarios con viajes de UBER o a profesionales de la conducción encontrar más oportunidades de empleo.

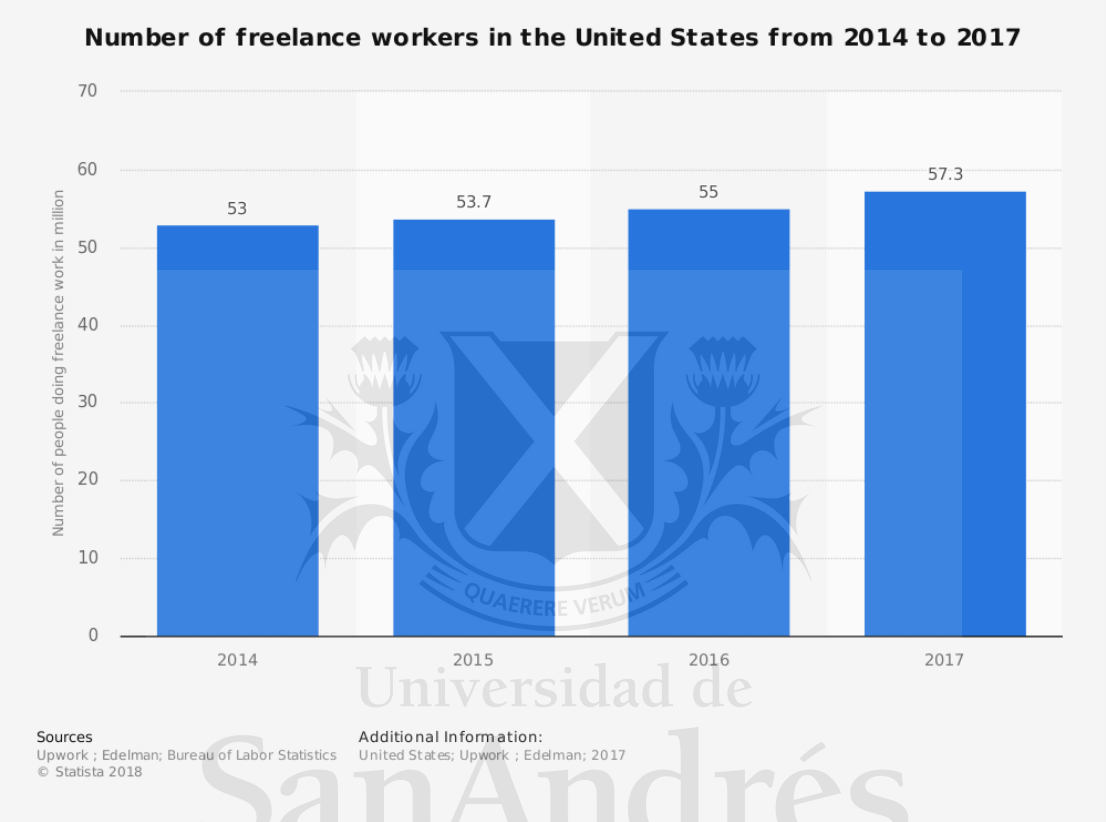
(iii) promoción y expansión del ecosistema emprendedor y la innovación a partir de fomentar el micro emprendimiento de bajo riesgo para que miles de personas hagan sus primeras experiencias de intentar sus propios negocios. Esto ya está generando un crecimiento en el número de trabajadores *freelance*, como podemos ver en la Figuras 10, 11 y 12.

(iv) la visibilización de tipos y cantidad de trabajos que actualmente no son considerados como empleo tradicional.

(v) desplazamientos en los mercados, producto de la posibilidad de alquilar en vez de adquirir. Esto implicará por ejemplo que alguien deje de

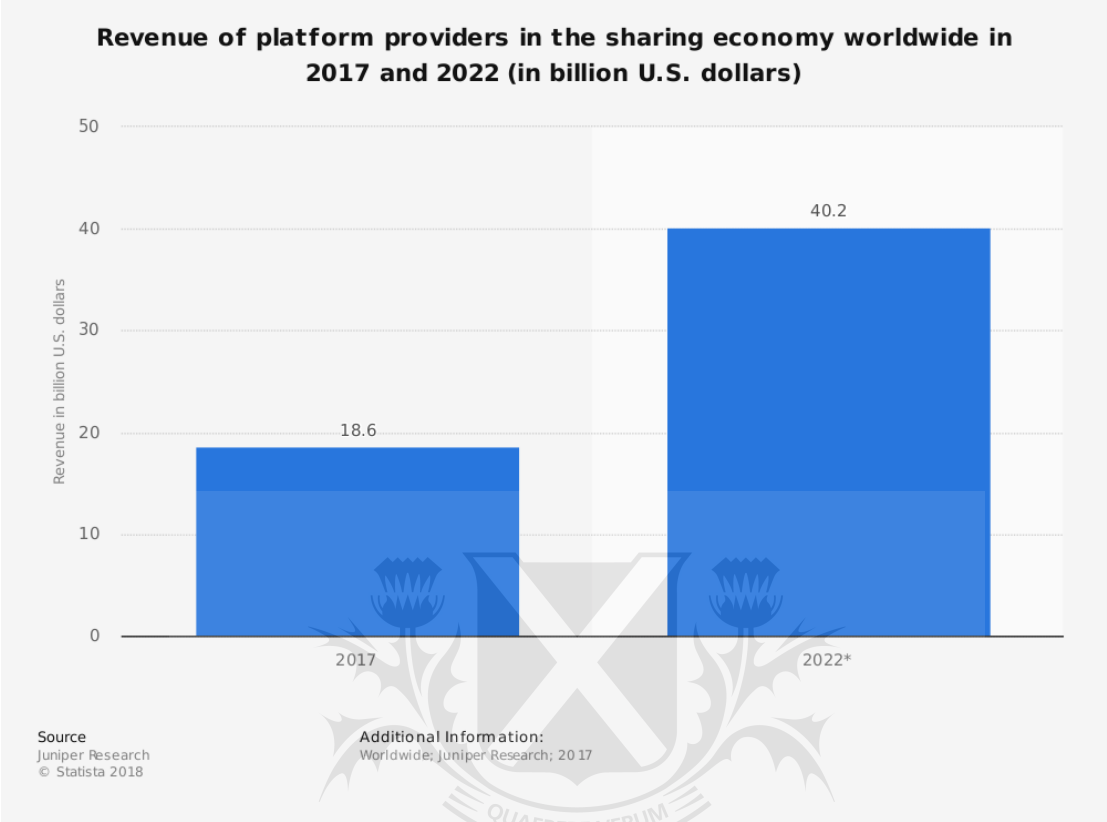
comprar un auto para pasar a alquilar viajes pero que otro decida comprar un vehículo para poder acceder a los beneficios de ofrecer viajes en las plataformas digitales.

Figura 10 NÚMERO DE TRABAJADORES FREELANCE EN ESTADOS UNIDOS ENTRE 2014 Y 2017



Fuente: Upwork: Edelman Bureau of Labor Statistics

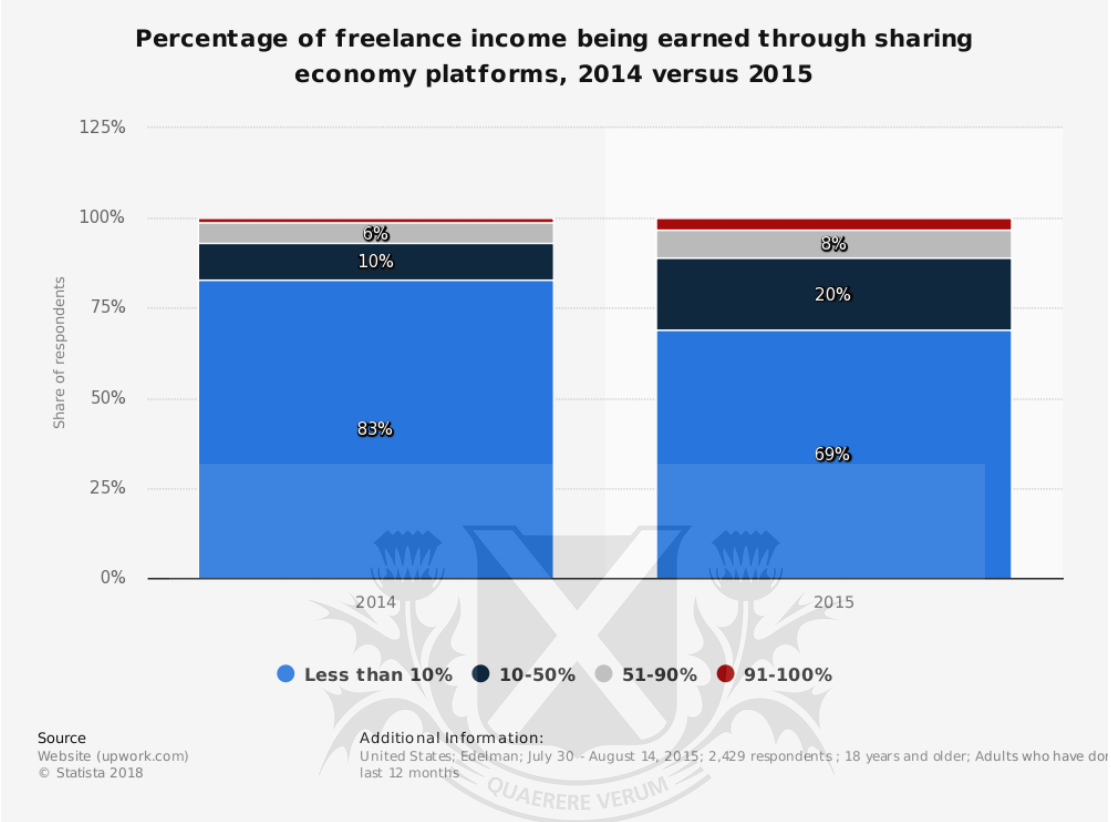
Figure 11 INGRESOS DE LAS PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA A NIVEL MUNDIAL ENTRE 2017 Y 2022



Fuente: Juniper Research

Universidad de SanAndrés

Figura 12 PORCENTAJE DEL INGRESO DE LOS FREELANCERS OBTENIDOS A TRAVES DE PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA, 2014 CONTRA 2015



Fuente: Upwork.com

Plataformas Digitales

Una plataforma es una ecosistema digital caracterizado por tener costos marginales de acceso, reproducción y distribución tendientes a $0 (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Las plataformas digitales permiten desagregar recursos que solían comercializarse agregados (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Canciones en vez de discos completos, notas en vez de diarios o revistas.

También permiten realizar agregaciones que habilitan el acceso a cantidades de recursos cercanos al infinito a través del mecanismo de las suscripciones, disponibilizan a sus usuarios catálogos completos de películas, series, o canciones (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Estos modelos son mucho más simples para el usuario, que paga una suscripción una vez al mes en vez de realizar un pago por cada canción que escucha y a la vez son más rentables.

Las plataformas abiertas traen beneficios. Fundamentalmente, un mayor volumen

y variedad de contribuciones, motivaciones e ideas que jamás podrían conseguirse en un ecosistema cerrado. Esto genera dos importantes beneficios económicos, aumenta el excedente para el consumidor y a la vez empuja la demanda por los productos complementarios.(McAfee & Brynjolfsson, 2017) .

Solamente existe espacio para una cantidad limita de plataformas en una actividad o industria. Si bien los consumidores prefieren más de una a fin de evitar comportamientos monopólicos no parece que valoren la existencia de múltiples opciones, en general no más de dos (McAfee & Brynjolfsson, 2017)

Características de las plataformas exitosas según Brynjolfsson & McAfee. (aquellas que han crecido rápidamente y generan valor tanto para los participantes como para los dueños):

- Entran temprano al juego, aunque no necesariamente tienen que ser las primeras
- Sacan ventaja de la economía de los bienes complementarios
- Se abren a recibir la colaboración de terceros
- Curan el contenido que circula por la plataforma, garantizando consistencia y una experiencia positiva para los participantes

La primera generación de plataformas de Internet se concentró en las industrias TIC, la segunda generación está esparciéndose al resto de la economía real. Se trata de las "O2O", plataformas que van del Online al Offline, trasladando los efectos de red, complementos y parte de los leyes de gratuidad, perfección e instantaneidad que observamos en las plataformas de primera generación (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Las "O2O" representan la combinación más virtuosa del reino de los átomos y del reino de los bits, dado que, al escalar, generan enormes cantidades de datos e información sobre los usuarios y sus preferencias, la disponibilidad de bienes y servicios, etc. Esta información que se encuentra disponible a través de la plataforma, se acerca al ideal de gratuidad, perfección e instantaneidad ya que es muy barato su almacenamiento, procesamiento y transmisión y está siendo utilizada para maximizar los negocios (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

La mejor arma que tienen las plataformas de dos lados (*two-sided platforms*) de mantener la atención y capturar el mayor ingreso posible de los participantes es

gestionando de manera excepcional la interfaz de usuario (la forma en la que la persona interactúa con la tecnología) y la experiencia de cliente (cuán efectivo y placentero resulta usar un producto) (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Costos: Marginales, de Transacción y de Sustitución

"Por su arquitectura abierta y su carácter distribuido, la infraestructura de Internet […] permite que empresas sociales del procomún colaborativo rompan el monopolio de las grandes empresas de integración vertical que actúan en los mercados capitalistas, porque posibilita una producción colaborativa en redes […] mundiales de escala horizontal con un coste marginal cercano a cero" (Rifkin, 2014)

Los costos fijos de puesta en marcha de una infraestructura distribuida (plataformas basadas en internet) son importantes, pero menores en comparación con los costos que implicaba la creación de industrias de integración vertical durante los siglos XIX y XX (Rifkin, 2014). Asimismo, estas plataformas prescinden prácticamente de todos los costos de intermediación que incrementan los costos de transacción a lo largo de la cadena de valor, tanto pequeñas y medianas empresas como millones de individuos pueden compartir sus bienes y servicios a costos marginales cercanos a cero (Rifkin, 2014) Este movimiento de bajar drásticamente los costos fijos y marginales se traslada a una baja en los costos iniciales, lo que provoca que más empresas y personas quieran innovar y compartir sus bienes y servicios.

Universidad de SanAndrés

Efectos de Red

Las economías de productos servicios sometidos a efectos de red se caracterizan por la existencia de externalidades positivas de uso, es decir, cuanto mayor es el número de usuarios de un determinado producto o servicio, mayor es la utilidad del mismo para esos usuarios (Solana & Orero, 2008).

La idea fue de Robert MetCalfe, creador de la empresa Ethernet, que utilizaba como argumento de venta de sus productos el hecho de que si bien el costo aumentaba conforme aumenta la cantidad de productos (n), la utilidad de la red instalada se multiplicaba por $n^{(n-1)}$ (Solana & Orero, 2008).

Según MacAffe y Brynjolfsson, son fundamentales para entender el éxito de los negocios en el mundo digital. Algunos bienes se vuelven más valiosos en la medida que

cada vez más personas los utiliza. También conocidos como economías de escala por el lado de la demanda (les beneficios para los usuarios crecen en la medida en la que la escala aumenta) (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Economía colaborativa en la industria del transporte urbano terrestre

La forma en que concebimos el transporte está mutando. La noción habitual a la cual asociamos al transporte, relacionada con los desplazamientos donde una persona viaja desde un punto A hacia otro B, y cuyos actores, transportista y transportado, tenían distintos papeles- donde el primero era activo y el otro pasivo están siendo transformados. Estamos presenciando evolución de este concepto hacia un nuevo término: el de la movilidad humana y el hombre como ser móvil (Amar, 2011).

La movilidad ya no es el simple desplazamiento de personas u objetos a través de los sistemas de transporte con una determinada velocidad. Se trata de un concepto más amplio y que es entendido como creador de lazos, relaciones, oportunidades y sinergias entre seres humanos y actividades. Reconocer este cambio modifica el modo de vida y funcionamiento de nuestra sociedad, permitiéndonos reconocer al individuo y a su actividad (moverse, elegir, combinar, etc.) de forma independiente y valorizar su carácter activo (Amar, 2011).

Gracias al desarrollo de los sistemas de información y comunicación, las personas se han revolucionado en términos de desplazamiento, ganando poder en la toma de decisiones y convirtiéndose en personas móviles: multimodales y comunicantes, co-creadoras y co-productoras de su propia movilidad (Amar, 2011).

Antes de éste cambio, el transporte se relacionaba con el desplazamiento de un lado a otro y, se asumía que el tiempo que uno gastaba en llegar a cada lugar era un costo que se debía afrontar para lograr el objetivo. El tiempo de transporte era visto como una pérdida (Amar, 2011).

Con esta nueva interpretación que propone Amar, la movilidad se integra. Es tan importante el lugar al que se viaja como el recorrido que se realiza para llegar a él y no puede existir uno sin el otro. Los lugares son escalas entre dos movimientos y es el conjunto de ambos, el hecho de que estén conectados, lo que genera la actividad del ser humano (Amar, 2011).

En cuanto al ser humano como ser móvil, para el paradigma clásico del transporte,

las personas son vistas como viajeros que toman decisiones racionales en cuanto a encontrar el camino más corto/conveniente o busca una combinación de cualidades- como el costo, la seguridad, la rapidez, etc.- que mejorarán la calidad de su recorrido. Hoy en día, es cada vez más común ver a las personas cambiar su rutina de forma constante según sus necesidades o sus capacidades tanto sociales, económicas, físicas, cognitivas o una combinación de las mismas (Eglez, Rodriguez Aguilar, Rossi, & Sanabria, 2016).

Es ésta comprensión de que el individuo es co-productor de su movilidad lo que promueve que los proveedores de transporte busquen darle poder a los individuos para que puedan controlar, elegir, organizar y optimizar su rutina de viaje según sus propios criterios, en vez de simplemente transportarlos. De aquí surge el concepto de movilidad transescalar, donde las personas van a buscar combinar los distintos medios de transporte disponibles para llegar a donde quieren ir (Amar, 2011).

Los servicios de transporte buscan no sólo trasladar a las personas de un lugar a otro, sino que también facilitar el viaje a cada individuo y maximizar el valor de su vida móvil a través de brindar una experiencia móvil. Pasar de transporte a movilidad se ve como una necesidad para la implantación de la vida móvil (Amar, 2011).

Este cambio de paradigma en la movilidad se articula también con las realidades de los sistemas de transporte de cada ciudad. Éstos sufren de varios problemas, pero generalmente tres de ellos son los más significativos: congestión, rutas colapsadas y contaminación (Vanderschuren, 2017).

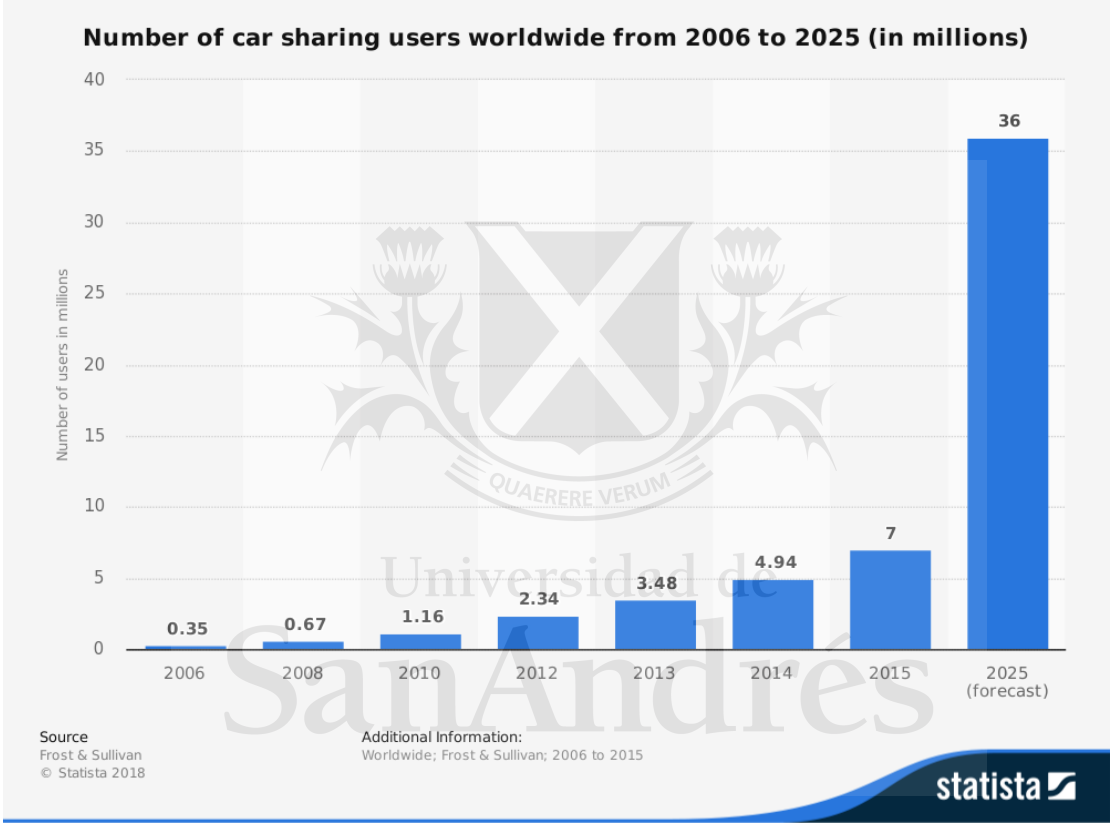
Estas situaciones han motivado el surgimiento de distintas soluciones en el contexto del transporte urbano. Destacaremos dos de ellas, conocidas como "*car sharing*" y "*ride sharing*", ambas se proclaman como posibles soluciones a los problemas indicados, así como ser parte del movimiento de la economía colaborativa, privilegiando el acceso y uso por sobre la propiedad, en este caso de los vehículos.

El "*car sharing*" o autos compartidos, en su versión más típica, permite a los usuarios acceder a una flota de vehículos que pueden utilizar por un tiempo finito, a cambio del pago de un cargo mensual o anual. Los consumidores se les cobra en base al tiempo en el que utilizan el vehículo. Generalmente la tarifa contempla una proporción para el pago de combustible, mantenimiento y seguros del vehículo. De esta forma, los costos fijos de ser propietario de un vehículos se transforman en costos variables que dependen

exclusivamente del uso (Bellos, Ferguson, & Toktay, 2017).

Como puede verse en la Figura 13, el número de usuarios de "*car sharing*" se estima en 36 millones para 2025. En cuanto al tamaño del negocio, *Navigant Research* estima que para 2020 el mercado mundial de "*car sharing*" tendrá un valor aproximado de U$S 6.200 millones de dólares (Bellos et al., 2017).

Figura 13 NÚMERO DE USUARIOS DE CAR SHARING A NIVEL MUNDIAL 2006 CONTRA 2025



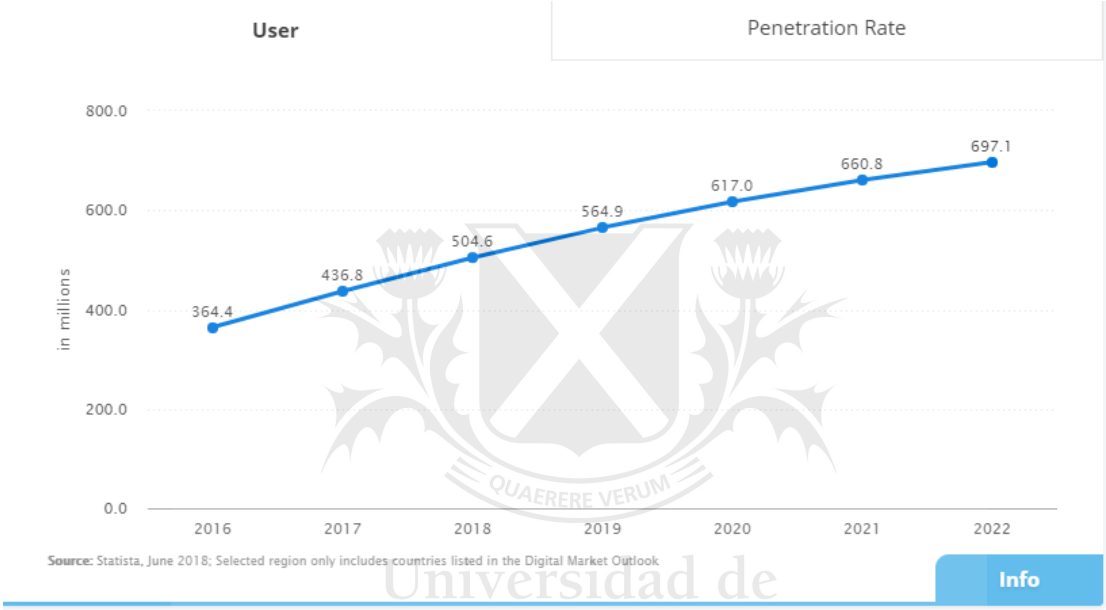
Fuente: Frost & Sullivan

El "*ride sharing*" o viaje compartido es un modo de transporte en el cual viajeros individuales comparten un vehículo para realizar un viaje y luego dividen los costos en los que hayan incurrido, por ejemplo, combustible, peajes, estacionamientos etc. Requiere cierto nivel de coordinación (horarios e itinerarios similares) entre quienes lo practiquen. Es un sistema que combina la flexibilidad y rapidez de los automóviles con el bajo costo de transportes públicos. La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), en especial el teléfono móvil y el GPS han promovido el surgimiento de sistemas de compartición de viajes dinámicos o en tiempo real, potenciando fuertemente este modo

de viajar (Furuhata et al., 2013).

Como puede observarse en la Figura 14, la cantidad de usuarios estimados de este servicio está estimada en 700 millones para el año 2022. En la Figura 15 se observa se prevé que se duplique la cantidad de choferes que presenten servicios de *"ride sharing"* para el año 2022 en comparación con el año 2017.

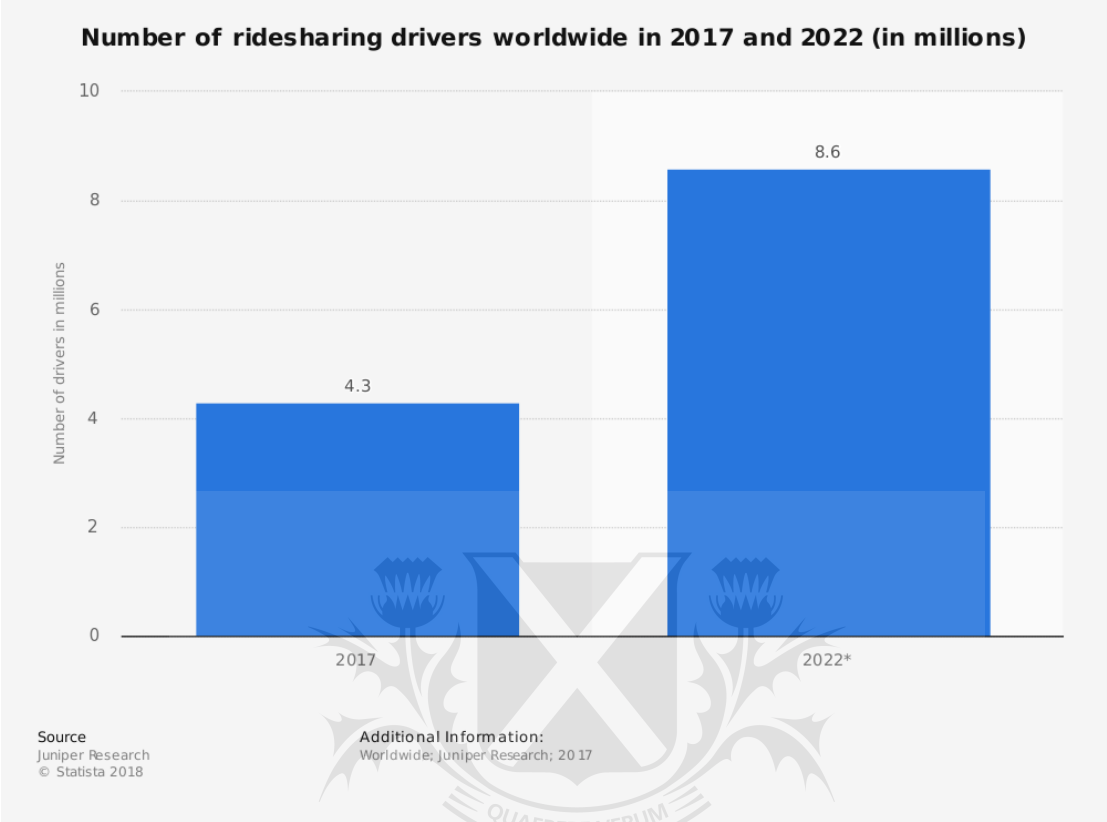
Figura 14 NÚMERO DE USUARIOS DE RIDE SHARING A NIVEL MUNDIAL 2016 CONTRA 2022



Fuente: Statista

Universidad de SanAndrés

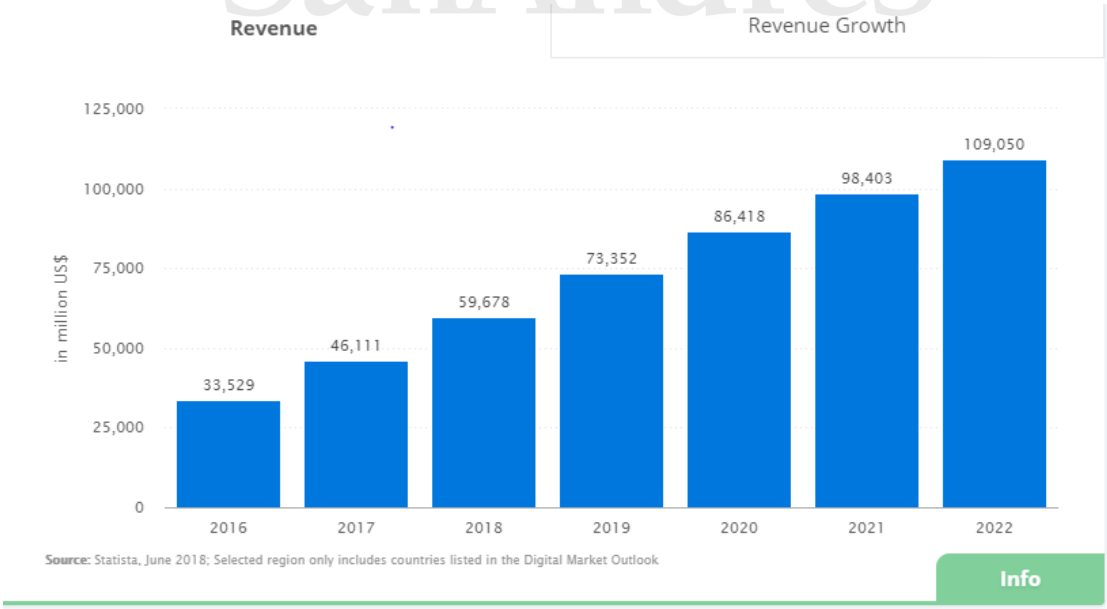
Figura 15 NÚMERO DE CHOFERES DE RIDE SHARING A NIVEL MUNDIAL ENTRE 2017 Y 2022



Fuente: Juniper

Asimismo, los ingresos estimados de toda la industria para el año 2022 es de U$S 109 mil millones de dólares (ver Figura 16).

Figura 16 INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE RIDE SHARING ENTRE 2016 Y 2022



Fuente: Statista

Estrategias de competencia regional para un liderazgo global

De acuerdo a Pankaj Ghemawat, las regionalización es una metodología a través de la cual se divide o segmenta el territorio en unidades más pequeñas, que tienen características comunes (Ghemawat, 2005).

El autor define cinco distintos tipos de estrategias de regionalización, que describiremos a continuación ordenándolas por su nivel de complejidad, comenzando por la más simple. Las compañías utilizan una u otra en función de su modelo de negocio y en ocasiones pueden utilizar más de una.

Home Base Strategy

Se trata de la estrategia más tradicional por la cual las compañías comienzan su expansión internacional a partir de insertarse en mercados que se encuentran geográficamente cerca de la casa matriz.

Existen algunos casos, como por ejemplo Samsung, que utilizando esta estrategia provee productos y servicios en el mundo entero, pero son excepcionales. Por lo general, la adopción de este tipo de estrategias limita la expansión de la compañía a su región de origen.

Universidad de SanAndrés

Portfolio Strategy

Esta estrategia está basada en el establecimiento de operaciones fuera de la región de origen y que reporten directamente a la casa matriz. Se trata de la opción más utilizada por compañías que pretenden ingresar en mercados ubicados geográficamente fuera de su región de origen.

Como principales ventajas, el autor señala que, acelera el crecimiento en mercados extranjeros y permite hacer un balance entre los ciclos económicos de cada región.

Asimismo, las empresas que adoptan la estrategia de portfolio suelen tener que luchar con sus competidores en los nuevos mercados.

Hub Strategy

Esta estrategia implica la construcción de *hubs* o núcleos regionales que proveen una variedad de recursos a las operaciones locales. La lógica está dada por las economías de escala. En su forma más pura, es una versión multi regional de la estrategia "Homebase".

El principal desafío de ésta estrategia consiste, según Ghemawat, en encontrar el balance adecuado entre customización y estandarización. Aquellas compañías que customicen demasiado se exponen demasiado a los vaivenes regionales y pierden economías de escala y aquellas que estén más estandarizadas tendrán dificultades para competir con jugadores locales.

Platform Strategy

La estrategia de *hubs* o núcleos descripta anteriormente, distribuye los costos fijos entre todas las operaciones locales de una región. Una estrategia de plataformas, que nuclea varias regiones hace lo mismo, pero en un nivel regional.

El objetivo principal de esta estrategia es poder ofrecer variedad de productos con un esquema de costos más eficiente, permitiendo la customización. El principal riesgo de esta estrategia es la estandarización de procesos.

Universidad de San Andrés

Mandate Strategy

Esta estrategia se focaliza en lograr especialización y escala. Se implementa a partir de reconocer al territorio más eficiente en la producción de determinado producto o servicio y luego distribuirlo al conjunto de la organización.

Entre los riesgos que implican desarrollar ésta estrategia, el autor descarta: la priorización del interés local o regional por sobre el interés global de la compañía, la baja capacidad de gestionar las variaciones de las condiciones locales o regionales y finalmente la rigidez que implican los mandatos globales, dejando expuesta a toda la organización a una disrupción local.

Estrategias para aplicaciones

En tiempos donde el éxito de las compañías de internet depende de lograr captar la atención de los usuarios, los autores Gideon Kimbrell, Greg Satell, John Rampton han

clasificado cuáles son las principales estrategias que deben seguir la empresas para ser exitosas (Kimbrell, 2014)(Satell, 2013)(Rampton, 2016).

- Experiencia del consumidor: es crucial identificar a la audiencia, para obtener *feedback* y que el usuario pueda hacer críticas, y leer reseñas acerca de cómo funciona la aplicación.
- Atención al cliente: Las personas hoy en día esperan obtener respuestas y el servicio que quieren, personalizado. Una manera es invitándolos a compartir su email para mantenerlos actualizados de las promociones. Estos momentos pasan constantemente y cuanto mejor conectado se este, se obtendrán mejores resultados acerca de lo que la gente busca.
- *Word of mouth*: incluso en la era digital, no se puede subestimar el poder de las referencias, especialmente en el contexto de la campaña de marketing. Es una de las mejores maneras para hacer crecer la base de usuarios.
- Resolver un problema: Las personas van a las aplicaciones para facilitar su rutina y probablemente vuelvan a usarlas si satisface un propósito específico. Varios artículos muestran que las aplicaciones que simplifiquen las vidas de los usuarios son las que van a ser usadas con frecuencia. Con esta tendencia de conectividad, los teléfonos móviles se convierten en "plataformas de vida" y "asistentes personales", que nos acompañan en el día a día, desde en el entretenimiento, o para conducir, o cuidar la salud.
- Innovar, y mejorar constantemente: invertir en relaciones públicas puede ser el primer paso clave para hacer notar las aplicaciones a la audiencia y llegar a influyentes de la industria que atraerán "*early adopters*". Los grupos de influyentes pueden ser blogueros populares, periodistas de publicaciones tecnológicas, o personas conocidas en el mundo online. Las búsquedas indican que los usuarios se inclinan más positivamente con los *reviews* de expertos que incluso con otros anuncios tradicionales. Además, se debe tomar ventaja del social media y hacer crecer su presencia para promocionar la aplicación y crear un diálogo constante entre la app y los usuarios. Estos canales van a difundir la aplicación y llevar a que se descargue.

- Buscar socios locales: se pueden buscar alianzas estratégicas para lograr una mayor llegada al público y volver sustentable la aplicación.

Capítulo 3 - Cómo funciona UBER

Qué es UBER

UBER Technologies Inc. es una empresa multinacional fundada en 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp en San Francisco, Estados Unidos que ofrece un servicio de transporte privado, a través de una aplicación móvil para *smartphones*. Hoy en día, el servicio se encuentra disponible en más de 400 ciudades y está valuada en más de $ 100.000 millones de dólares. Actualmente más de 4.000 personas integran su equipo de trabajo bajo el término de empleados registrados. Los conductores, trabajan de manera independiente-como agentes privados ("Con una valuación superior a los u$s 100.000 M, UBER podría acelerar su ingreso a la bolsa," 2018).

El servicio

Su servicio está basado en una plataforma tecnológica que permite conectar a pasajeros con conductores a través de una aplicación que se descarga en los *smartphones* y utiliza la tecnología del GPS para que ambos estén informados sobre la ubicación del otro, así como calcular los tiempos de arribo y viaje. Una vez que el pasajero se baja en el lugar de destino, el cargo del viaje se debita de su tarjeta de crédito (previamente cargada en la aplicación).

Para calcular el valor del viaje, UBER tiene una tarifa base a la que le aplica un algoritmo que, en función de la oferta y la demanda de viajes, ajusta el precio del servicio. Del valor final del viaje, UBER se queda entre 5% a 25% y el resto es depositado en la cuenta del conductor.

La oferta de tipos de servicio disponible, que varía de país en país es la siguiente (Eglez et al., 2016):

UBERX: El servicio básico de UBER. Es el más económico, cuenta con espacio para hasta 4 personas. En la mayoría de las ciudades, deben ser vehículos con no más de 8 años de antigüedad. En Europa los más comunes son sedanes como por ejemplo Toyota

Prius y Honda Accord, pero si bien deben ser siempre de 5 puertas, la lista de vehículos que pueden entrar en esta categoría es muy amplia.

UBERXL: Al contar con capacidad para hasta 6 pasajeros, y como lo indica su nombre, es la versión "*extra large*" del servicio básico de UBER. Al igual que UBERX, su límite de antigüedad es de 8 años en la mayoría de las ciudades. Generalmente es una camioneta o minivan, los modelos más comunes son Ford Galaxy y Citroen C4 Grand Picasso, pero la lista de modelos permitidos es muy amplia. El costo es mayor al de UBERX.

UBERBLACK: Es el servicio ejecutivo de lujo básico de UBER. Son sedanes de última generación, como por ejemplo Audi A6/A7, BMW 5 Series, Cadillac XTS, Jaguar XF, etc. Deben contar con determinadas características como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.

UBERPOOL: Es una modalidad aplicada a los vehículos de UBERX, la cual permite compartir el viaje con otra persona y dividir el costo. El mismo vehículo puede responder tanto a pedidos de UBERX como de UBERPOOL, la diferencia se encuentra únicamente en la experiencia del usuario.

UBERLUX: Es una modalidad del Black Car de UBER, con un nivel de lujo superior, con capacidad para transportar hasta 4 pasajeros. Los vehículos que pueden utilizar esta categoría son un grupo reducido de marcas de alta gama como por ejemplo Audi A8, BMW 7 Series, Jaguar XJ, Porsche Panamera, Tesla Modelo S, etc. Debe contar con requerimientos especiales como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.

UBERTAXI: Esta modalidad se encuentra disponible para los taxis normales de cada ciudad en la que la misma está presente. Los autos tienen el único requerimiento de ser taxis con todos los documentos requeridos por la ciudad a la que pertenecen. Lo único que hace UBER en esta modalidad es conectar al pasajero con el chofer. La tarifa y la forma de pago, son las que maneja el taxi de forma regular en cada ciudad. No hay precio fijo, corre por el taxímetro.

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

UBERGREEN: Es una nueva modalidad cuya intención es reducir las emisiones de dióxido de carbono al medio ambiente. Es una variación de UBERX, en la cual los vehículos deben ser completamente eléctricos o híbridos. La tarifa es la misma que UBERX, y en algunas ciudades permite combinar esta modalidad con UBERPOOL.

UBERBIKE: Esta es una modalidad que se encuentra disponible únicamente en la ciudad de Amsterdam, en la cual el 50% de la población usa la bicicleta a diario como medio de transporte. El propósito de esta modalidad no es reemplazar a la misma, sino transportar al pasajero junto con su bicicleta cuando ya se encuentre cansado de pedalear. La tarifa es la misma de UBERX más un extra por llevar la bicicleta. Los requerimientos de los vehículos también son los mismos que los de UBERX, sólo que deben contar con un soporte para bicicletas.

UBERVAN/SUV: Esta también es una modalidad del Black Car de UBER. Deben ser camionetas de última generación con capacidad para hasta 6 pasajeros. Son modelos de alta gama como por ejemplo Cadillac Escalade SUV, Chevrolet Suburban, Lexus LX, MercedesBenz GL-Class, etc. Debe contar con requerimientos especiales como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.

UBEREATS: Es el servicio de *delivery* de comida de UBER. Se encuentra disponible sólo en un número reducido de ciudades, pero se está expandiendo rápidamente. Funciona en colaboración con un número de restaurantes del área en cuestión y conecta a los mismos con los usuarios. La forma de pago es la misma que la del servicio de transporte, con tarjeta de crédito a través de la aplicación. UBER ha desarrollado una aplicación especial de UBEREATS, independiente de UBER tradicional.

UBERWAV: Disponible sólo en unas pocas ciudades, la sigla WAV responde a "*Wheelchair Accesible Vehicles*". Es otra modalidad del servicio UBERX, y la tarifa es la misma. El único requerimiento extra que deben tener los vehículos es que sean accesibles para sillas de ruedas.

UBERRUSH: Es el servicio de mensajería de UBER. Se encuentra apuntado a pequeños comercios locales que realizan ventas que requieren que el producto se entregue en la puerta del comprador.

Universidad de San Andrés

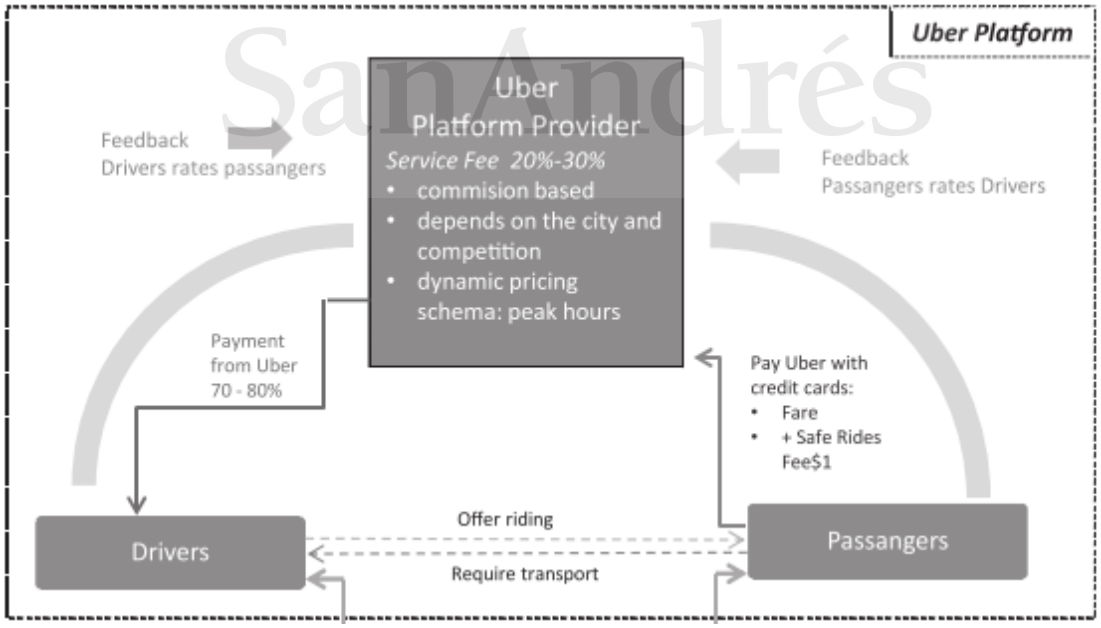
UBERASSIST: Disponible sólo en unas pocas ciudades, es otra modalidad del servicio UBERX, con la misma tarifa. Lo que tienen de diferente esta opción es que los conductores se encuentran entrenados para brindar un servicio especializado de asistencia para pasajeros con discapacidades o de tercera edad que lo requieran. Consecuentemente, los vehículos deben estar acondicionados para transportar sillas de ruedas plegadas, andadores y *scooters*.

UBEREXEC: Es el servicio original con el que nació UBER, antes de adaptarse a las particularidades de los diferentes mercados a los cuales se iba expandiendo. Si bien con un nombre diferente (en un principio se llamaba UBERBLACK, pero ese servicio cambió, dejando a UBEREXEC con las características del servicio original), este servicio aún se encuentra disponible en algunas ciudades, pero la popularidad de UBERX lo ha sobrepasado por completo. Deben ser vehículos con no más de 5 años de antigüedad, con capacidad para hasta 4 pasajeros. Con una tarifa intermedia entre UBERX y UBERLUX, brinda servicios extra durante el viaje como por ejemplo cargador de *smartphone*.

UBERCARSEAT: Otra variación de UBERX, mantiene las mismas tarifas, pero los vehículos se encuentran acondicionados para transportar niños y bebés, con asientos

Figura 17 DESCRIPCION DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA UBER

especializados, brindando mayor seguridad para el transporte de los mismos.



Fuente: Transaction costs and the sharing economy (Henten & Windekilde, 2016)

Análisis del Modelo de Negocio

Como mencionamos anteriormente, UBER es una empresa que brinda una solución de transporte ciudadano a través de una plataforma tecnológica. Por este servicio de conectar demanda de viajes con conductores, la empresa se queda con un porcentaje del valor de los viajes.

Además de contar con la plataforma, UBER tiene otros recursos clave como lo son su staff de empleados permanentes, que se encargan aumentar la propuesta de valor de la compañía y los conductores, activo clave sin el cual la operación no podría funcionar.

Propuesta de Valor

Para apalancar su modelo de negocio, UBER ofrece una propuesta de valor bien diferenciada tanto pasajeros como para conductores, incentivando cada vez a que más personas se unan a su red, lo que redunda en mayor inserción en los mercados en los que operan.

Desde el punto de vista de los conductores, prácticamente cualquiera puede conducir para la compañía, cumpliendo una serie de requisitos mínimos que varían dependiendo el país o ciudad en el que opera. Tener un vehículo, licencia (no necesariamente profesional) y seguro. También deben realizar por lo menos un viaje en un período de tiempo. Sumado a los pocos requisitos, quizás lo más atractivo es la flexibilidad que le ofrece a los conductores. Dado que utilizan su propio vehículo y pueden decidir activar la aplicación en el momento que quieran, pueden manejar sus tiempos como más le convenga (Court, 2015). Para lograr tener éxito en su negocio, UBER necesita que estén "disponibles" una cantidad de bienes, es decir vehículos o más precisamente espacios vacíos dentro de ellos, así como también una cantidad conductores (Court, 2015). Sin ellos le sería imposible satisfacer la demanda de millones de pasajeros.

Desde el punto de vista de los usuarios, las tres grandes fuentes de valor según su fundador son: la seguridad, la precisión y la asequibilidad del servicio. El sistema de calificaciones mutuas sobre el cual se apoya la aplicación brinda mayor tranquilidad y transparencia al servicio, además de que el usuario conoce quién será el conductor, su contacto, patente y localización permanente en el GPS y tiene la posibilidad de enviar el estado de su viaje a otra persona. La precisión está garantizada por la capacidad que tiene la empresa de rastrear la demanda global de una ciudad y a través de algoritmos, elaborar

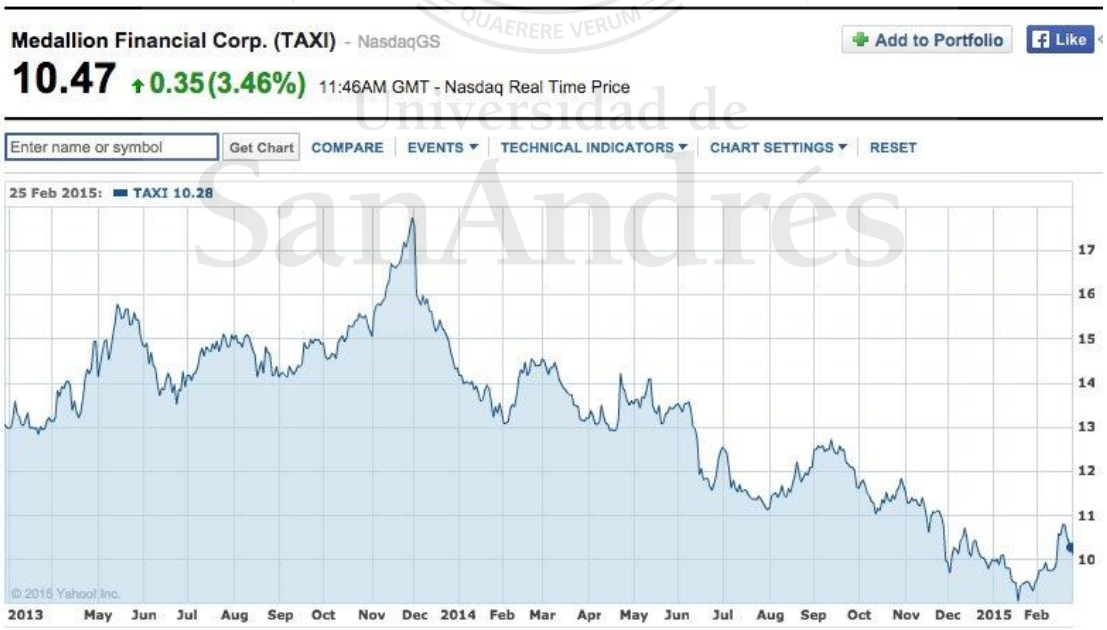
estrategias para asegurarse que siempre haya oferta disponible, a diferencia de otros servicios que no pueden garantizarla. En términos de asequibilidad, en la mayoría de las ciudades, el UBERX, cuesta la mitad del precio que un taxi y resaltando el hecho de que hasta es más conveniente que utilizar un vehículo propio cuando uno tiene en cuenta todos los gastos relacionados a la manutención del mismo (Kalanick, 2015).

Ventaja Competitiva

Como señala Joe Urbany, Profesor de la Universidad de Notre Dame, el resultado de todo los negocios están determinados por las elecciones de los consumidores (Urbany, 2015).

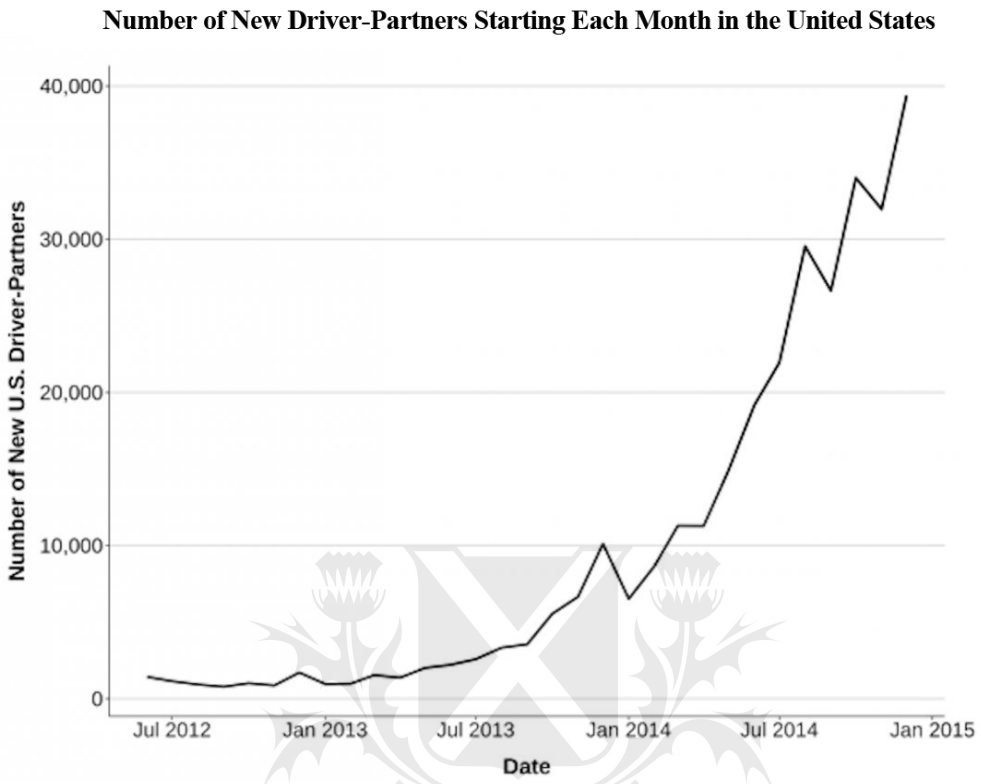
En relación al sistema de transporte urbano de pasajeros, éstas elecciones han ido cambiando en los últimos años. Como puede observarse en las Figuras 18 y 19, de forma simultánea, el precio de las acciones de la corporación otorga los préstamos para las licencias de Taxis en Nueva York ha descendido mientras que el número de nuevos conductores de UBER ha subido dramáticamente.

Figura 18 Cotización de la acción de medallion financial corp. (taxi) 2013-2015



Fuente: UBER and You: Competitive Advantage in 3 Minutes(Urbany, 2015)

Figura 19 NUMERO DE NUEVOS SOCIOS-CONDUCTORES CADA MES EN ESTADOS UNIDOS 20112-2015

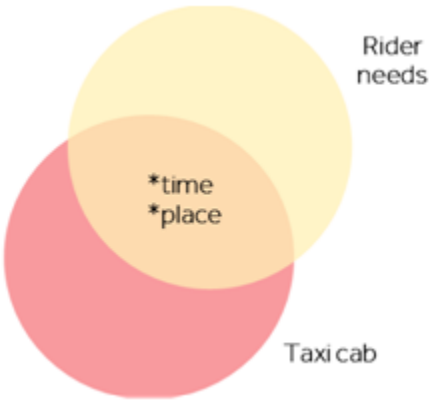


Fuente: UBER and You: Competitive Advantage in 3 Minutes(Urbany, 2015)

Podemos decir que los pasajeros están tomando decisiones distintas a las que solían tomar años atrás, están eligiendo UBER. Y esto tiene un impacto sobre las decisiones de los conductores, que ya no piden préstamos para la compra de licencias de taxi, sino que se inscriben para manejar en UBER.

Como puede verse en la Figura 20, el intercambio de valor entre pasajeros y choferes de taxi estaba basada básicamente en dos elementos: el traslado de un lugar A a un lugar B y el tiempo, es decir la posibilidad de hacerlo más rápido que en otro medio de transporte.

Figura 20 PROPUESTA DE VALOR DEL SERVICIO DE TAXI

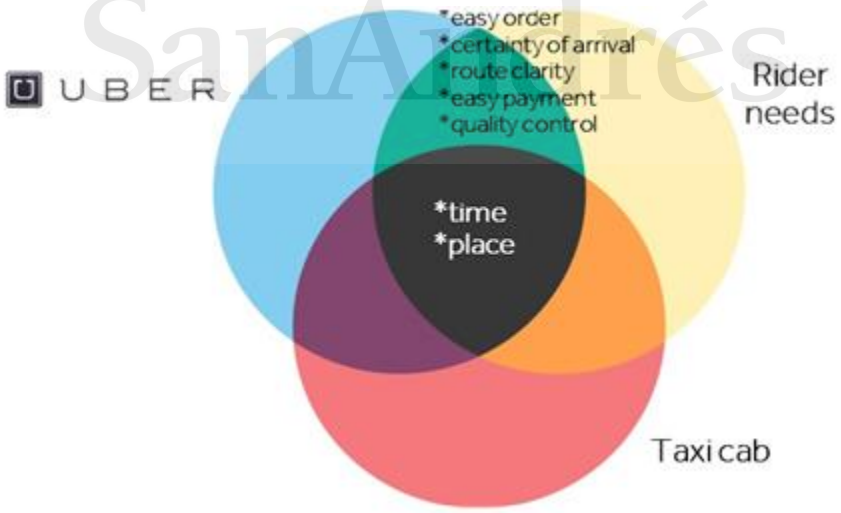


Fuente: UBER and You: Competitive Advantage in 3 Minutes(Urbany, 2015)

Si a la Figura 21 le incorporamos un tercer círculo que represente a UBER, podemos ver que además de cumplimentar con la propuesta de valor del Taxi, se evidencia otra serie de necesidades de los pasajeros que son parte de la propuesta de valor exclusiva de UBER y que le dan una clara ventaja competitiva, permitiéndole dominar a sus competidores.

Entre ellas podemos destacar la facilidad para la utilización de la plataforma y realizar los pagos, la certeza de conseguir un vehículo, la transparencia en relación a los trayectos de los viajes, y la calidad del servicio brindado.

Figura 21 Ventaja competitiva de UBER por sobre el servicio de taxi



Fuente: UBER and You: Competitive Advantage in 3 Minutes(Urbany, 2015)

En resumen, podríamos clasificar las ventajas competitivas de UBER de la siguiente forma:

- Servicio de calidad: nueva propuesta de transporte, con altos estándares de calidad y confort, más simple y conveniente.
- Costos Reducidos: dada su estructuración como empresa de tecnología que no es propietaria ni de vehículos ni plantilla de choferes, que no paga licencias y tiene una estrategia impositiva para pagar lo menos posible, le permiten tener bajos costos fijos que se traducen en precios más competitivos.
- Servicio transparente: información disponible para los usuarios acerca de rutas, tiempos de demora, precios, rating, para una toma de decisión informada.

Consumidores

En cuanto al perfil de los consumidores, pueden diferenciarse en dos grandes grupos, los ciudadanos locales y los turistas. Dentro del primer grupo, podríamos seguir segmentando entre aquellos que no poseen autos, los que si poseen, pero no saben o no quieren manejar, aquellos que son más sensibles a los costos, otros que prefieren pagar más por un servicio de calidad. En el segundo grupo podríamos segmentar entre los turistas que solo utilizan el servicio cuando viajan o aquellos que lo usan en su ciudad y pretenden seguir usándolo en otras ciudades. Los turistas son jugadores claves en la estrategia de UBER, ya que son generadores de demanda (Eglez et al., 2016).

Aliados

En cuanto a los aliados, los conductores son los más importantes, ya que los que tienen relación directa y permanente con los usuarios. La relación laboral es de contratista independiente y reciben un pago semanal por los viajes que realizan.

También debemos considerar en este rubro a los procesadores de pagos y tarjetas de crédito, mapas de Google, proveedores de seguros, así como los grupos inversores que financian la expansión de la plataforma.

Competencia

En relación a la competencia, dado que UBER interviene en mercado de dos lados compite entonces por dos recursos clave al mismo tiempo, los pasajeros y los conductores

de los vehículos. Como analizamos anteriormente, existe una relación entre ambos lados del mercado, que se retroalimentan mutuamente generando una dinámica del tipo "*winner-takes-all*" o su traducción al castellano, "el ganador se lleva todo" (Thompson, 2014).

Si hacemos una simulación de competencia en una ciudad entre UBER y otra plataforma como Lyft por ejemplo funcionaria de la siguiente manera:

- UBER tiene la mayoría de los pasajeros (mayor demanda).
- Más choferes se registrarán en la plataforma para satisfacer la demanda (mayor oferta).
- Más choferes se traduce en mejores niveles de servicio y calidad (liquidez de vehículos).
- Más liquidez de vehículos significa que UBER tiene mejor servicio y esto se traduce en más pasajeros.

Por el contrario, la dinámica de Lyft será la opuesta:

- Lyft tienen pocos pasajeros (poca demanda).
- Los choferes estarán ocupados satisfaciendo la demanda de UBER y no estarán disponibles para trabajar para Lyft (menos oferta).
- Menos choferes se traduce en que la calidad del servicio de Lyft se deteriorará (menor liquidez de vehículos)
- Menor liquidez de vehículos implica mala calidad que se traduce en una mayor pérdida de pasajeros

Resumiendo, los tres elementos más relevantes cuando se compite en una única ciudad son:

- Existe una fuerte dinámica del tipo "el rico se vuelve más rico" ya que los choferes siguen la demanda, lo que incrementa la oferta, atrayendo más pasajeros. Se verifica el funcionamiento de los efectos de red.
- No es relevante que los choferes estén registrados en más de una plataforma, lo importante es la disponibilidad y ésta será monopolizada por el servicio dominante.

Universidad de San Andrés

- Los pasajeros no tienen ni el tiempo ni la paciencia para comparar entre servicios. La mayoría elegirá una y se quedará allí salvo que la alternativa sea claramente superior.

Es importante agregar un elemento más, que es determinante y permite comprender la estrategia de expansión y crecimiento de UBER a nivel global. Se trata del "efecto del que mueve primero". En un mercado donde es difícil cambiar las preferencias de los consumidores se obtienen grandes ventajas si se es el primero, ya que cuando la competencia se haga presente, tendrá que competir contra las fuerzas descriptas anteriormente, desde una posición de debilidad (Thompson, 2014).

Siguiendo a Eglez , detallamos a continuación el conjunto de competidores de UBER (Eglez et al., 2016):

- Taxis: consiste en un servicio privado de transporte, regulado por el Estado. El conductor requiere de una licencia especial para poder transportar a los pasajeros y debe cumplir un horario de trabajo. Posee una normativa legal que regula la actividad. Asimismo, el automóvil utilizado para la prestación de este servicio debe cumplir con ciertas características, tales como la adecuación de la pintura exterior del vehículo, la realización de chequeos periódicos, entre otras. Los empleados del servicio de taxis, es decir, los conductores, deben pagar los impuestos requeridos por el estado, así como las cargas sociales correspondientes.
- Remises: son un tipo de transporte privado. La principal diferencia entre los remises y los taxis es que los segundos tienen legalmente la posibilidad de ser parados en la vía pública por pasajeros ocasionales, y su cantidad suele ser limitada por el Gobierno; en cambio los remises se toman en la agencia o se piden por teléfono. Estos últimos, a su vez, pueden no tener un color especial ni un letrero. Al no ser sublicenciatarios del Gobierno, los remises fijan su tarifa independientemente, sujetas sólo por las leyes de oferta y demanda. Además de los costos de la tarifa, también puede cambiar la forma en la que se cobra: puede cobrarse por zonas, con un mínimo, etc.

Universidad de San Andrés

- Lyft: El servicio que ofrece y su forma de operar es casi igual al de UBER, pero esta empresa privada de transporte solamente opera dentro de la red estadounidense.
- BlaBlaCar: es la mayor plataforma de viajes de larga distancia, que conecta a los conductores con asientos vacíos para compartir los gastos de viaje con otros pasajeros que se dirijan al mismo lugar de destino.
- Cabify: empresa española que conecta a usuarios con vehículos a través de una app móvil para teléfonos inteligentes. Cuenta con operaciones en España, América Latina y Portugal y ofrece dos servicios, uno para clientes corporativos y otro para usuarios particulares.
- EasyTaxi: es una aplicación que permite a los usuarios reservar, solicitar y seguir el recorrido de en taxi en tiempo real desde un *smartphone*. Disponible en 30 países.
- Hailo: es otra aplicación gratuita para *smartphones* que permite a los pasajeros solicitar un taxi o un vehículo licenciado.
- Haxi: es un servicio de transporte compartido, que permite comunicar a pasajeros con choferes.
- Flywheel Software: también consiste en una aplicación móvil que permite a los usuarios llamar a un taxi y seguir con su recorrido, pero agrega la posibilidad de pagar de manera online.
- LeCab: es un servicio de transporte privado que ofrece servicios de taxi con flexibles opciones de reserva a través de una aplicación móvil y/o de la web.
- Gett: es una compañía dedicada a la logística, *delivery* y al transporte. Está disponible en 60 ciudades alrededor del mundo y es #1 en Europa. En Londres, más de la mitad de los taxis operan con Gett.

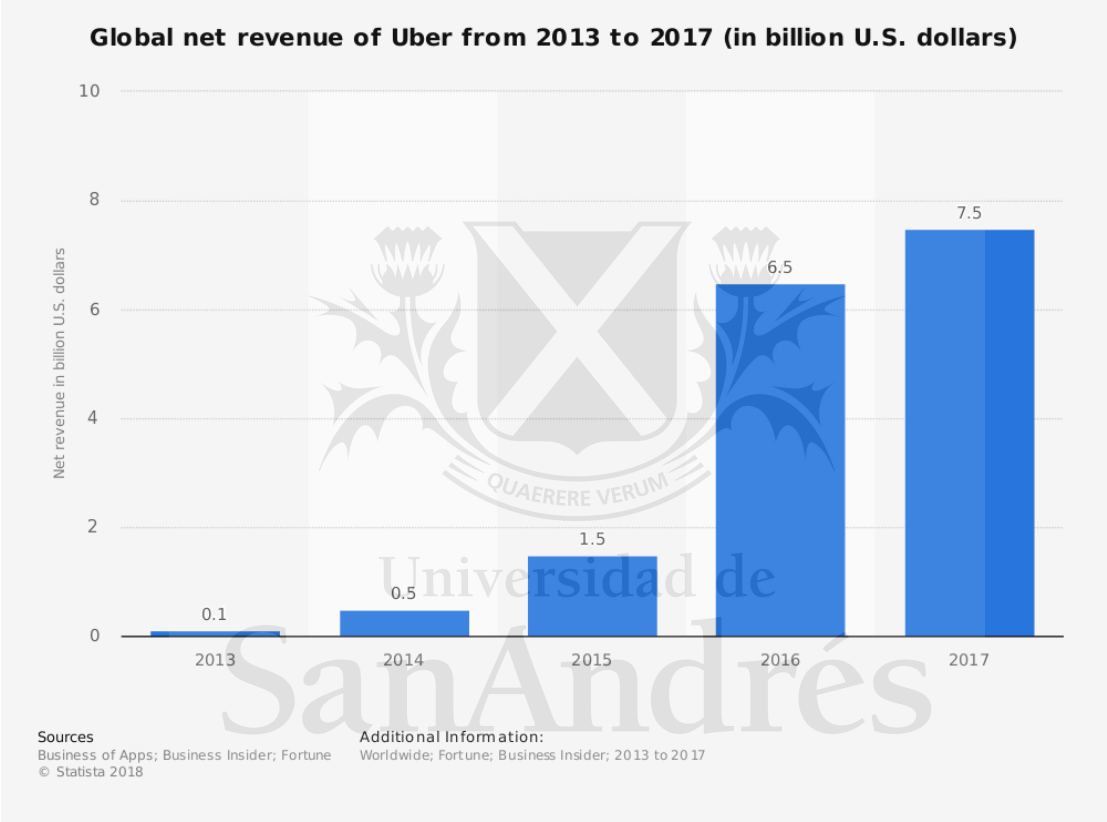
Costos, Ingresos y estrategia impositiva

La estructura de costos de la empresa está compuesta por inversiones en infraestructura tecnológica, pago de salarios, mantenimiento de las operaciones locales, campañas de marketing, pago de multas y penalizaciones que reciben los choferes.

En cuanto a la fuente de ingresos, proviene exclusivamente de un porcentaje del valor de cada viaje realizado. Sin embargo, el modelo de negocio está planteado de forma tal que puede capturar ingresos de distintos segmentos, ya que como señalamos anteriormente, posee un portafolio de productos diferenciado.

Como puede verse en la Figura 22, los ingresos netos de UBER se han multiplicado por 75 pasando de U$S 0,1 mil millones a U$S 7,5 miles de millones de dólares.

Figura 22 INGRESOS NETOS GLOBALES DE UBER ENTRE 2013 Y 2017



Fuente: Business of Apps. Business Insider: Fortune.

En relación con los ingresos, es relevante entender cómo UBER a trazado su estrategia de pago de impuestos, ya que es clave para entender la rentabilidad del negocio. Para ello, utilizaremos el artículo de "*How UBER plays the tax Shell game*" de Brian O'Keefe y Marty Jones, publicado en la Revista *Fortune* (O'Keefe & Jones, 2015).

En el año 2013 UBER Technologies Inc. firmó un acuerdo con una nueva empresa radicada en los Países Bajos llamada UBER International C.V.- que no contaba con ningún empleado y cuya casa central estaba instalada en el paraíso fiscal de las Bermudas. En dicho acuerdo, UBER International C.V. se compromete a pagar regalías a cambio de la

utilización de la propiedad intelectual de UBER Technologies Inc., es decir, por utilizar la plataforma. A su vez, la empresa creó dos subsidiarias en el mismo país, una llamada UBER B.V. y la otra Raiser Operations B.V. La primera recibe el 100% de los ingresos por el viaje, se queda con el 20% del mismo, y le transfiere a la segunda el restante 80% para que procese el pago a los conductores y les deposite en sus cuentas. De ese 20%, UBER B.V. deduce los costos de financiar las subsidiarias locales en términos de marketing y otros costos de estructura y les envía el dinero. Luego, del % que ha sobrado, la empresa sólo declara el 1% como ganancias y es, entonces, susceptible de impuestos.

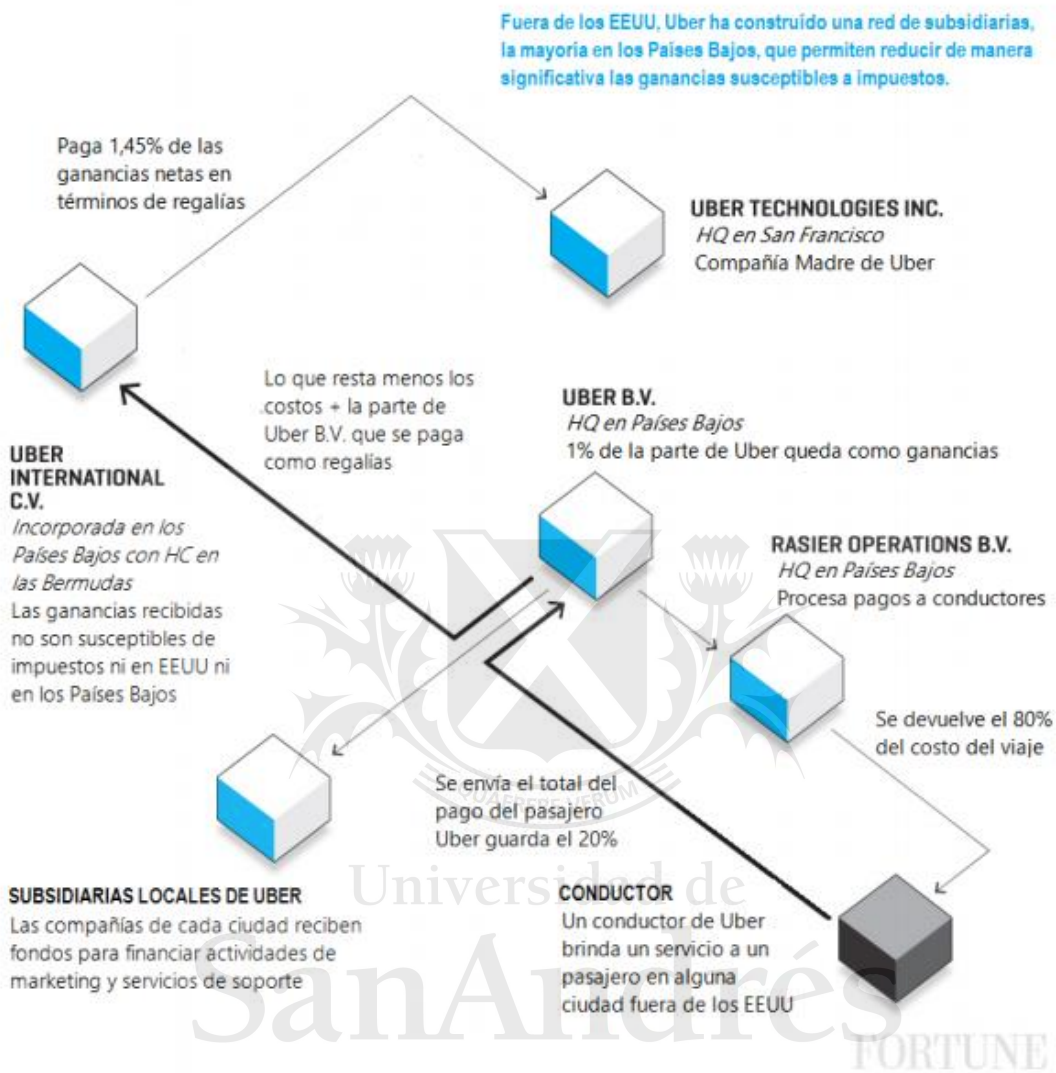
El resto, según el "acuerdo" entre UBER B.V. y UBER International, debe ser pagado como regalías a UBER International C.V. por el uso de propiedad intelectual. Las regalías, no son susceptibles de impuestos en los Países Bajos. Finalmente, UBER International C.V. paga a UBER Technologies Inc. en USA las regalías generadas por los viajes. Según la ley en EEUU, UBER International C.V. no es considerada como una empresa estadounidense, con lo cual, no debe pagar impuestos para dicho país. En cuanto a los Países Bajos, UBER International C.V. es una empresa inglesa- dado que sus HC están situados en las Bermudas- manejada por una empresa americana y, por consiguiente, tampoco cobra impuestos. Es así como UBER consigue encontrar huecos en la legislación y realizar negocios en una zona gris pero legal.

Para verlo en un ejemplo concreto, supongamos que se realiza un viaje de $100 en Buenos Aires. Como lo ilustra la Figura 23, el pago va a UBER B.V., que a través de Raiser Operations B.V. le envía $80 al conductor. El conductor es el responsable de pagar los impuestos correspondientes sobre ese ingreso.

De los $20 restantes, supongamos que UBER utiliza $10 para cubrir costos, por lo tanto, le quedan $10 que todavía no son imponibles. UBER B.V. registrará el 1% de los $20 iniciales como ganancia, es decir $0,2. En los Países Bajos la tasa impositiva más alta para empresas es del 25%, por lo tanto, el fisco recibirá $0,05 y la compañía se quedará con los $0,15 restantes. UBER B.V. envía una cuenta de $9,80 a UBER Internacional C.V. en concepto de regalías, que, de acuerdo a la legislación, no son imponibles.

Universidad de San Andrés

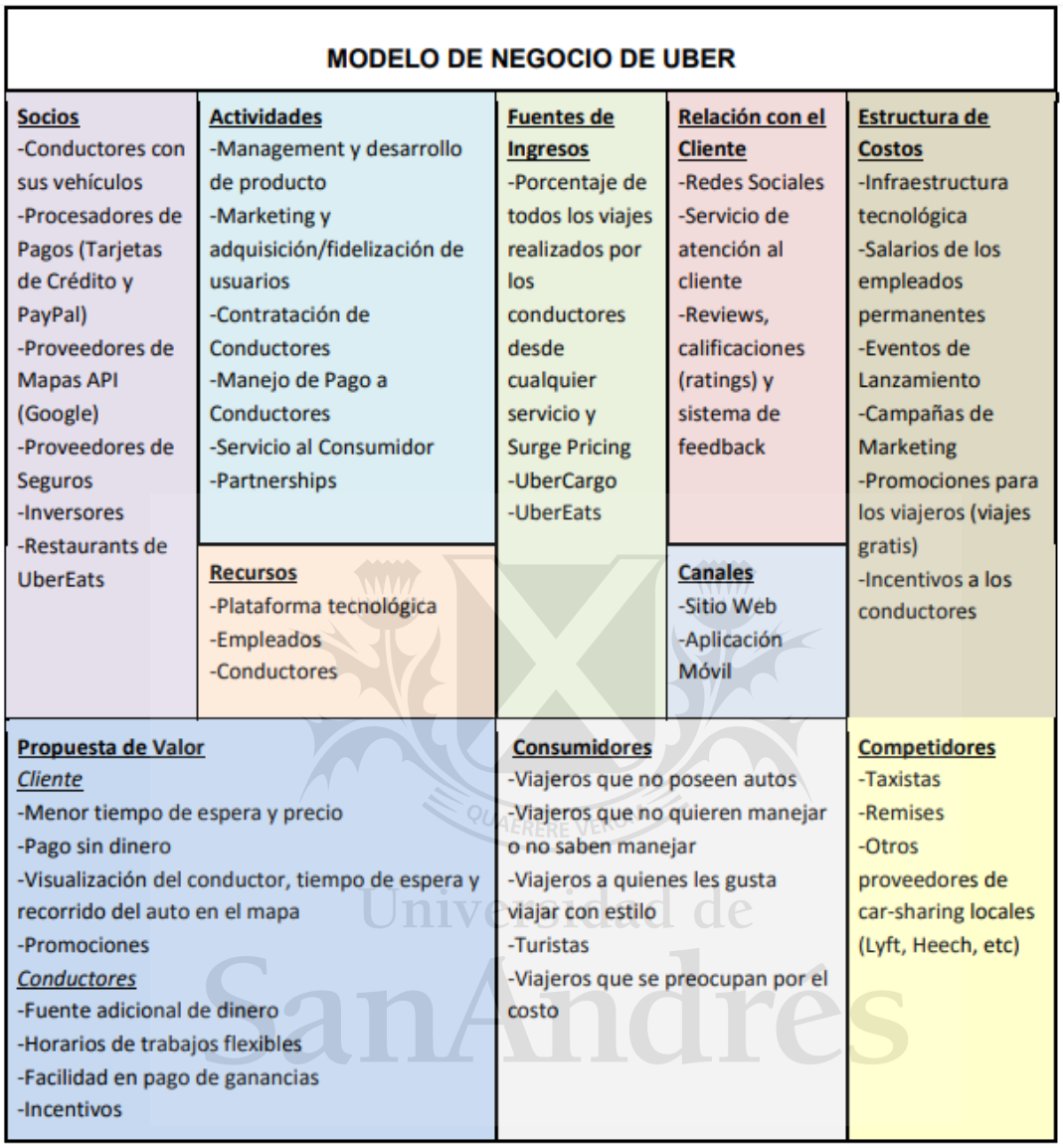
Figura 23 ESTRATEGIA IMPOSITIVA DE UBER



Fuente: How UBER plays de tax game shell (O'Keefe & Jones, 2015)

Business Canvas de UBER

Figura 24 BUSINESS CANVAS UBER



MODELO DE NEGOCIO DE UBER

Socios
-Conductores con sus vehículos
-Procesadores de Pagos (Tarjetas de Crédito y PayPal)
-Proveedores de Mapas API (Google)
-Proveedores de Seguros
-Inversores
-Restaurants de UberEats

Actividades
-Management y desarrollo de producto
-Marketing y adquisición/fidelización de usuarios
-Contratación de Conductores
-Manejo de Pago a Conductores
-Servicio al Consumidor
-Partnerships

Recursos
-Plataforma tecnológica
-Empleados
-Conductores

Fuentes de Ingresos
-Porcentaje de todos los viajes realizados por los conductores desde cualquier servicio y Surge Pricing
-UberCargo
-UberEats

Relación con el Cliente
-Redes Sociales
-Servicio de atención al cliente
-Reviews, calificaciones (ratings) y sistema de feedback

Canales
-Sitio Web
-Aplicación Móvil

Estructura de Costos
-Infraestructura tecnológica
-Salarios de los empleados permanentes
-Eventos de Lanzamiento
-Campañas de Marketing
-Promociones para los viajeros (viajes gratis)
-Incentivos a los conductores

Propuesta de Valor
Cliente
-Menor tiempo de espera y precio
-Pago sin dinero
-Visualización del conductor, tiempo de espera y recorrido del auto en el mapa
-Promociones
Conductores
-Fuente adicional de dinero
-Horarios de trabajos flexibles
-Facilidad en pago de ganancias
-Incentivos

Consumidores
-Viajeros que no poseen autos
-Viajeros que no quieren manejar o no saben manejar
-Viajeros a quienes les gusta viajar con estilo
-Turistas
-Viajeros que se preocupan por el costo

Competidores
-Taxistas
-Remises
-Otros proveedores de car-sharing locales (Lyft, Heech, etc)

Fuente: Productos Globales, Estrategias Locales – Caso UBER - (Eglez et al., 2016)

Estrategia de crecimiento

A continuación, describiremos la estrategia utilizado por UBER para crecer.

En primer lugar, UBER hace valer el hecho de que posee un producto que provee una solución a un problema real de millones de personas, reinventando por completo la experiencia del transporte urbano, creando una experiencia *wow* que se difunde muy rápidamente entre los usuarios a través del boca en boca y así como también a través de la prensa (Brown, 2016).

En segundo lugar, busca instalarse en el segmento de "*early adopters*", los usuarios que son proclives a adoptar nuevas tecnologías y que luego operan como correa de transmisión a través de blogs, redes sociales y otros medios, comentando lo excepcional del nuevo servicio. UBER patrocina eventos en estas comunidades, regala viajes y establece otro tipo de promociones con el objetivo de generar conocimiento del nuevo servicio (Brown, 2016). UBER incentiva a los usuarios a recomendar la aplicación, regalándoles viajes gratis a los referidos al mismo tiempo que le otorga créditos para nuevos viajes a quien recomienda la aplicación.

En tercer lugar, la fuerza del boca en boca de clientes satisfechos. Cuando los usuarios se dan cuenta que con un solo click acceden a un vehículo en menos de cinco minutos, se vuelven fanáticos de la marca. Según el CEO de la compañía, el 95% de los usuarios conocieron UBER por boca de usuario (Brown, 2016).

En cuarto lugar, UBER ha utilizado algunas situaciones de la vida cotidiana donde conseguir transporte se convierte realmente en un problema como catalizadoras para ganar mercado. Garantizando oferta de vehículos en restaurantes y pubs, en días festivos y eventos especiales, sacando provecho de las condiciones climáticas o en eventos deportivos ha logrado ganarse a los clientes.

En quinto lugar, la compañía ha aprendido a utilizar a su favor la controversia que genera en cada nueva ciudad. Todo lanzamiento de UBER viene acompañado de demandas de los incumbentes, planteos de ilegalidad por parte de los reguladores y resistencia por parte de los taxistas. Los abogados y expertos en relaciones públicas de la compañía logran transformar todas estas situaciones en publicidad y presencia en la prensa, permitiéndole alcanzar a nuevos potenciales usuarios (Brown, 2016).

De acuerdo a Brown, la razón más importante del crecimiento de UBER es que comprendió que para crecer debe adaptar su estrategia a cada territorio en el que va a lanzarse. Lo que el autor llama ser "intensamente local, expansión ciudad por ciudad" (Brown, 2016).

Esto es así dado que la regulación y los intereses que cruzan al mercado no son iguales en todos lados. UBER ha desarrollado una habilidad para entender la dinámica de cada ciudad y esto le ha permitido ser exitosa.

Universidad de San Andrés QUAERERE VERUM

Según explica el CEO de la empresa, por este motivo es necesario que la estrategia tenga un abordaje local, para ello cuentan con una función de lanzadores. Son empleados que entablan relaciones con los futuros conductores, y se aseguran que podrán lanzar el servicio de alta calidad desde el comienzo (Brown, 2016).

Figura 25 PAISES DONDE UBER ESTA DISPONIBLE

Fuente: Map Universal (https://mapuniversal.com/countries-with-UBER/)

Universidad de San Andrés

Conflictos Legales y Sociales

De todas las problemáticas regulatorias, hay una que destaca sobre el resto, y se trata justamente de la forma en la que deben ser clasificados los trabajadores de la economía digital. Si bien no se trata de un desafío nuevo o desconocido, ya que hace años la Corte Suprema de los Estados Unidos concluyó en un dictamen del año 1944 que pocos problemas en el derecho han traído tantos conflictos como los que resultan de los casos que se encuentran en las fronteras entre una relación de empleador-empleado y una de libre asociación (McCabe, 2016) se ve potenciado por el desarrollo y expansión de la *Sharing Economy.*

Como señalan Means & Seiner, al final del día, los empleados son más costosos que los trabajadores independientes, ya que las compañías tienen que hacerse cargo de una serie de gastos como cargas patronales, horas extras, impuestos, etc., que no están presentes en una relación de cuentapropismo. Estos costos, según los autores, serían suficientes tal vez no para arruinar los modelos de negocios basados en la economía digital pero seguramente para obligarlos a cambiar su modelo de negocios actual. Por otro lado, la importancia y necesidad de que los trabajadores tengan las protecciones sociales adecuadas no puede ser dejado de lado por el hecho que su trabajo sea coordinado a través de una plataforma digital (Means & Seiner, 2016)

Siguiendo a Court, recopilamos los argumentos que utilizan UBER y los conductores para justificar y defender sus intereses (Court, 2015):

Primero, los argumentos de UBER para defender su posición de que los conductores son cuentapropistas:

- Es una empresa de tecnología y no una empresa de transportes
- Su trabajo es conectar conductores con pasajeros, por lo tanto, los conductores no son esenciales en su negocio
- No tiene el poder de echar a los conductores, salvo cuando tenga evidencias de que incumplen el contrato firmado entre ambos
- No ejerce control alguno sobre los horarios ni la cantidad de horas que el conductor trabaja, salvo por algún requisito de mínima
- No ejerce control sobre las rutas ni obliga al conductor a tomar un viaje
- En cuanto al pago de comisiones, UBER argumenta que algunos de los conductores han negociado tarifas diferenciales y también sostiene que el conductor puede apagar la aplicación antes de terminar el viaje y negociar un valor distinto con el pasajero
- Los conductores utilizan su propio vehículo, pueden contratar a un tercero y además firman un documento de entendimiento en el que aceptan que no existe una relación de empleo entre las partes

Segundo, los argumentos de los conductores para defender su posición como empleados:

Universidad de San Andrés

- Es una empresa de transportes ya que no podría realizar su negocio sin los conductores
- Señalan que los contratos que firman con la empresa le permite el despido a voluntad y que además puede limitar e impedir el acceso a la aplicación de conductores, por lo que UBER ejerce un control fuerte sobre los conductores
- UBER ejerce un control fuerte sobre las calificaciones y el proceso de selección de los conductores
- UBER posee manual en donde insta a los conductores a seguir una serie de reglas como aceptar todos los viajes bajo el riesgo de ser supervisado en el caso de que no lo hagan, forma de vestir, protocolo de abordaje al pasajero, etc.
- Dado que UBER tiene el control sobre cuánto y cuando cobran, los conductores se consideran empleados

Basándose en la jurisprudencia americana, el autor propone un análisis de estos argumentos aplicando dos test: el del control y el de la realidad económica.

Para analizar el grado de control que UBER tiene sobre los conductores prepara una matriz en la que agrupa estos argumentos en dos bloques: a) el grado de control sobre la forma en que se realiza el trabajo, entendiendo que cuanto más libre y menos controlado, soporta la tesis de que son cuentapropistas y cuando más controlado y regulado, soporta la tesis de empleados, y b) el grado de control financiero, es decir sobre las tarifas, el dinero, etc. Nuevamente las categorías del análisis están sujetas a la libertad o el control para determinar si se trata de una relación de contratación o de empleo formal.

El test de realidad económica, busca determinar si en función del vínculo económico los trabajadores dependen de un tercero para realizar el negocio o están por su cuenta. Los factores a tener en cuenta para poder determinarlo son: los niveles de inversión en equipamiento, el grado de control que ejerce la compañía, la libertad para realizar ganancias y la permanencia de la relación contractual (Court, 2015).

La conclusión del trabajo Court es que dado que las pruebas legales existentes hasta el momento en la justicia de Estados Unidos arrojan resultados indeterminados, no es posible tomar una definición general, sino que es necesario trabajar caso por caso, considerando las especificidades de cada individuo en relación al uso que le da a la aplicación (Court, 2015).

En un acercamiento similar, McCabe analiza la relación laboral en la *Sharing Economy* a través de aplicar los conceptos que se desprenden de la Fair Labor Standard Act (FLSA), utilizando el método de control de realidad económica. Lo interesante es que, según su análisis y conclusión, los conductores, bajo el punto de vista de la FLSA, deberían ser considerados empleados (McCabe, 2016).

Autores como Cohen y Sundararajan, proponen en cambio un acercamiento de auto-regulación. Esto implica una transferencia de responsabilidades regulatorias del Estado a las partes implicadas (Cohen & Sundararajan, 2015) Esto no implica que el Estado deba "desaparecer", sino que su rol debe ser de vigilancia o supervisión.

Las plataformas no son un agente al que debe someterse a la regulación sino protagonistas claves del marco regulatorio ya que invierten fuertemente en intentar resolver los baches entre la regulación existente y el intercambio que ellas facilitan (Cohen & Sundararajan, 2015). Incluso en algunos pasajes de su texto son más radicales y afirman que las plataformas digitales facilitan la eliminación de algunas distorsiones presentes en el intercambio comercial entre pares evitando o mitigando las fallas de Mercado y por ende hacienda innecesaria la regulación. Por ejemplo, el caso de la asimetría de información es mitigada con el sistema de *feedback* y *reviews* que estas plataformas promueven (Cohen & Sundararajan, 2015).

El abordaje de la problemática que proponen Means & Seiner apunta a responder concretamente a la pregunta de con qué grado de flexibilidad tiene los individuos para determinar sus el tiempo, lugar, precio, forma y frecuencia del trabajo que realizan. Al igual que Court y en contraposición con McCabe, sugieren no caer en generalizaciones. Por un lado, porque en el derecho se analizan y resuelven casos particulares, pero especialmente porque consideran que el desarrollo de la economía digital todavía es demasiado prematuro como para tomar una definición tajante o reducir la cuestión a simple fórmula (Means & Seiner, 2016).

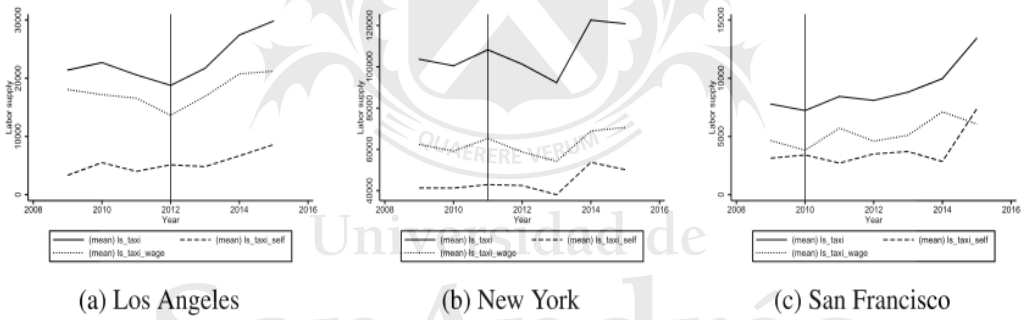
Según los autores, su enfoque práctico e innovador es capaz de proveer una base objetiva para resolver las disputas, especialmente en el contexto de la economía digital y sin modificar las leyes laborales federales. Aseguran que al reducir la incertidumbre existente sobre este asunto, los trabajadores podrán contar con las protecciones sociales

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

adecuadas y a su vez garantizar que no se verá afectada la capacidad de innovación (Means & Seiner, 2016).

En un reciente trabajo titulado *"Drivers of Disruption? Estimating the UBER Effect"* (Berger & Frey, 2017), los investigadores han analizado cuál es el impacto en de UBER en el empleo del sector del transporte urbano en Los Ángeles, New York y San Francisco. De sus conclusiones se desprende que la cantidad de horas trabajadas ha aumentado luego de la aparición de UBER. Si bien los resultados tienen algunas imprecisiones, puede verificarse un aumento del 10% en la cantidad de trabajo asalariado en contraste con un aumento del 50% en el de autoempleo, lo que sugiere de que muchos conductores nuevos se incorporaron al sector con posterioridad a la introducción de UBER.

Figura 26 EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL TRANSPORTE URBAJO TERRESTRE ANTES Y DESPUES DE LA INTRODUCCIÓN DE UBER EN LOS ÁNGELES, NEW YORK Y SAN FRANCISCO ENTRE 2009 Y 2015



(a) Los Angeles (b) New York (c) San Francisco

Notas: Las figuras muestran la evolución del empleo en el sector del transporte urbano antes y después del lanzamiento de UBER, que se marca con una línea vertical. Cada gráfico indica el total de empleos (línea sólida), los conductores asalariados (línea punteada corta) y los conductores auto empleados (línea punteada larga)

Fuente: Drivers of Disruption? Estimating the UBER Effect

Por otro lado, en términos de ingresos, los hallazgos del estudio indican que, luego de la introducción de UBER, existe una caída en el ingreso promedio de los conductores asalariados y un incremento en el de los conductores auto empleados.

En conjunto, el estudio encuentra muy poca evidencia en relación a impactos negativos en el sector, dado que verifican un aumento total del empleo y por otro lado la caída del ingreso del empleo tradicional es compensada por el aumento en el autoempleo (Berger & Frey, 2017).

Análisis de casos

San Francisco

Si bien fue en Nueva York que los fundadores de UBER realizaron las primeras pruebas en condiciones reales, San Francisco fue la primera ciudad en ser testigo del lanzamiento de UBER como servicio de transporte de pasajeros. Luego de 2 años de desarrollos y pruebas internas, la primera semana de junio de 2010 la aplicación fue disponibilizada en el App Store de Apple IOS. Para principios de julio de ese año, la revista *TechCrunch* escribió una nota sobre la aplicación en la que la autora resaltaba que, si bien los precios podían llegar a ser entre un 50% o un 100% más caro que una tarifa de taxi, el servicio recibido es muy bueno. (Rao, 2010)

Como resalta Stone en su libro "*The Upstarts"*, para el otoño de 2010, San Francisco estaba empezando a darse cuenta de la existencia de UBER. El servicio se estaba viralizando y tanto los usuarios como los choferes de los servicios tradicionales de limusinas estaban cada vez más interesados. UBER se estaba transformando en algo especial, generando comentarios muy positivos tanto de boca en boca como en las redes sociales como Twitter (Stone, 2017).

La estrategia de reclutamiento de choferes se apalancó sobre la idea de hacer dinero en vez de estar esperando por pasajeros. La aplicación les permitía tomar viajes desde su celular, sin mayores fricciones.

Los otros que también tomaron nota de lo que estaba ocurriendo con UBER fueron los choferes de taxi y los dueños de las flotas de taxis amarillos de la ciudad. Básicamente advirtieron la existencia de un competidor sin licencia, y comenzaron a llevar sus quejas a los reguladores.

Por muchas décadas la ciudad limitó la cantidad de licencias de taxis aproximadamente en 1500. Las licencias no eran caras y no podían ser revendidas y los dueños podrían conservarlas con solo manejar algunas horas por año. La posibilidad de acceder a nuevas licencias quedaba limitado a la muerte de alguno de los poseedores, lo que implicaba que cualquiera que quisiera acceder a una tuviera que esperar. El sistema garantizaba una cantidad de pasajeros nada despreciable para las compañías de taxi, inclusive en temporada baja, así como un buen salario para los choferes de jornada completa. Sin embargo, la demanda excedía por completo la oferta, por lo que el servicio

era realmente pésimo. Todos los intentos por mejorar la situación fueron inútiles, dada la constante presión de los dueños de las flotas y de los conductores (Stone, 2017).

A tan solo 4 meses de haber lanzado, el 20 octubre de ese mismo año, la compañía recibió una carta que los intimaba a desistir de seguir prestando el servicio. La Comisión de Servicios Públicos de California, CPUC por sus siglas en inglés, pretendía que UBER se registrara bajo la figura de "*charter party carrier*", que incluye servicios de transporte pre acordados como por ejemplo los autobuses turísticos. Por su parte, los abogados de UBER creían que podían demostrar que solo eran intermediarios entre choferes y pasajeros, y no operadores de una flota. Este argumento resultó ganador, hacia finales 2010 la CPUC aceptó y UBER nunca dejó de operar.

La ciudad de San Francisco fue también el terreno sobre el que se libró llamada *"ridesharing war*" entre UBER y dos nuevos competidores nacidos en Silicon Valley, Lyft y Sidecar durante los meses de junio de 2012 y abril de 2013. El concepto de *ridesharing* es la experiencia de compartir un vehículo con desconocidos en viajes larga distancia o entre ciudades y está basado en que cualquier persona que tenga un vehículo y una licencia de conducir puede ofrecer el espacio vacío dentro de su auto a cambio de una propina.

La idea que tuvieron estas dos compañías fue tomar este modelo e implementarlo dentro de los límites de las ciudades, como un servicio de transporte alternativo a los ya existentes. Atento a la amenaza, UBER decidió asumir una postura pasiva y monitorear los avances en términos regulatorios de sus competidores.

Luego de meses de audiencias y negociaciones, en abril de 2013 la CPUC arribó a una decisión unánime decretando la legalización de la figura de "*ridesharing*" bajo la figura de "*transportation network companies*". Las compañías se comprometían a cumplir una serie de requisitos de seguridad entre los que se encontraban la contratación de un seguro, presentar el certificado de antecedentes penales, así como los registros de multas e infracciones. También debían informar la cantidad promedio de kilómetros y horas realizados por los choferes.

Universidad de San Andrés

Nueva York

Luego de conquistar San Francisco, el próximo paso de UBER en su plan de expansión global fue la ciudad de Nueva York, que concentraba la mitad de todos los viajes hechos en taxi en los Estados Unidos (Stone, 2017).

La estrategia de reclutamiento que tan exitosamente había funcionado en San Francisco fracasó rotundamente debido a la regulación de la ciudad. Según el código de taxi, los conductores de servicios de transporte debían estar afiliados a una "base", que podía ser una flota profesional o una organización local que funcionara como despachante de los viajes y que además se ocupara que los vehículos tuvieran la licencia correspondiente. UBER se negaba a registrarse como base, dado que eso implicaría incurrir en gastos y requerimientos de licencias no solo en la ciudad de Nueva York sino en otras ciudades a las que pensaba expandirse. De tal forma que la estrategia fue convencer a los choferes que rompieran esa norma al suscribirse a UBER como fuente secundaria de viajes. El servicio se lanzó en Mayo de 2011, pero con muy pocos choferes, a pesar de los esfuerzos de la compañía en promociones, descuentos para los usuarios y comisiones para los choferes (Stone, 2017).

Antes de entrar en conflicto con el regulador, la Comisión de Taxis y Limusinas de Nueva York, NYTLC por sus siglas en inglés, UBER mantuvo una serie de encuentros en los que explicó que todos los servicios prestados estaban pre acordados y que por lo tanto podía operar bajo la figura de "*livery car*", servicios de transporte arreglados con anticipación. El director del ente regulador, que años después terminó siendo contratado por UBER como responsable de Asuntos Públicos, solo les exigió que en la aplicación se visualizara el número de licencia del chofer y a qué base estaba afiliado (Stone, 2017).

Sin embargo, a meses de su lanzamiento, las cosas no funcionaban bien. La poca cantidad de choferes que la empresa había logrado reclutar hasta el momento impactaba seriamente en la experiencia de los usuarios, y las quejas y denuncias de choferes de taxi y limusinas al organismo regulador de la ciudad de Nueva York creció exponencialmente, reeditando la situación a la que la compañía se enfrentó en la ciudad de San Francisco. Esta crítica situación en la ciudad que tiene el mercado de transporte urbano más importante del país requería un cambio de estrategia por parte de la empresa, partiendo por dejar de lado el dogma de no negociar con los reguladores. Así fue como UBER dio el paso de contratar

a su primer lobista, Bradley Tusk, jefe de campaña del alcalde de Nueva York Michael Bloomberg, para que liderara las conversaciones con la NYTLC.

La recepción por parte del regulador fue sorprendentemente amigable. Vieron con mucho interés la incorporación de una empresa de base tecnológica que buscaba transformar la anticuada industria del taxi, que se resistía a modernizar los vehículos e instalar lectores de tarjetas de crédito. Pero, como primera condición para avanzar en cualquier sentido UBER debía respetar las reglas y registrarse como una base. La empresa entendió que de esta forma iba a poder conseguir los choferes que necesitaba para brindar un servicio de calidad. El 9 de octubre de 2011, los tres socios mayoritarios de UBER, Garrett Camp, Bill Gurley y Travis Kalanick se hicieron presentes en las oficinas de la NYTLC y firmaron la solicitud de aplicación para registrar a la empresa como base (Stone, 2017).

Una vez dado el paso de regularizar la situación de la empresa frente a las autoridades, la empresa se concentró en trabajar sobre la mejora del servicio, y trabajando con la información recopilada en los primeros siete meses de operación en la ciudad llegaron a la conclusión de que los pocos choferes que tenían estaban desparramados tratando de cubrir la demanda de toda la ciudad y que esto no era eficiente. Si el reclutamiento de choferes no avanzaba a la velocidad necesaria, debían reconfigurar su distribución para atender las zonas más calientes de la ciudad, y de esta forma lograr una mejor experiencia de clientes, que a su vez recomendarán el servicio a otros, incrementando así los ingresos de los choferes.

Esta estrategia de dividir a la ciudad en pequeñas micro-ciudades fue bautizada como “Estrategia SoHo” y resultó sumamente exitosa. Los tiempos de espera bajaron sensiblemente y las solicitudes de aplicación de nuevos choferes que querían sumarse al servicio aumentaron de la misma forma, permitiendo que el servicio creciera tan rápido como lo había hecho en San Francisco.

La “Estrategia SoHo” se convirtió en un elemento clave en el proceso de escalamiento de la empresa en todo el mundo. En palabras de uno de sus ejecutivos, aprendimos que no es posible aplicar la solución de San Francisco en Nueva York y esperar que funcione correctamente” (Stone, 2017).

Washington DC

La compañía comenzó sus operaciones en Washington DC en noviembre de 2011 y realizó el lanzamiento oficial del servicio en diciembre. Los primeros días de enero de 2012 se topó con un panorama que incluía una fuerte pelea con el regulador, sumado a un escenario competitivo complicado motivado por la amenaza de un competidor internacional (Hailo) y por nuevas empresas de Silicon Valley (Lyft y Sidecar).

La batalla regulatoria, enfrentó a la empresa con la Comisión de Taxis de DC, DCTC por sus siglas en inglés, qué a través de su Presidente, Ron Linton, apoyaba la idea de que UBER estaba operando ilegalmente en la ciudad. La estrategia del ente regulador estuvo dirigida contra los conductores, buscando intimidarlos a través de multas y retención de vehículos y no directamente hacia la empresa, permitiéndole seguir operando. Por su lado, UBER desplegó una táctica inédita hasta el momento, llevar la batalla al terreno de internet y utilizar a sus clientes como fuerza de choque contra el gobierno.

Luego de meses de conversaciones que no llegaron a buen término, las negociaciones recayeron en la Comisión de Transporte y Ambiente, a cargo de Mary Cheh. Su visión era modernizar la antigua industria del transporte urbano de la ciudad, a través de un acuerdo pacífico entre las partes involucradas, basado principalmente en el establecimiento de una tarifa mínima que UBER debía cobrar y que estaba varias veces por encima de la tarifa de los taxis de la ciudad.

Si bien parte de los ejecutivos de la compañía veían con buenos ojos el acuerdo, Travis Kalanick nunca estuvo de acuerdo en establecer una tarifa mínima, porque entendía que podía complicar seriamente la estrategia de la empresa, que estaba incorporando un nuevo tipo de servicio, UBERX, que requeriría precios agresivos para poder competir.

UBERX fue la respuesta competitiva de UBER frente a la amenaza que le presentaba Hailo, cuyo modelo de negocio estaba basado en mejorar el servicio de taxis oficiales de Londres (los clásicos autos negros) que estaban siendo asediados por la competencia de los "*minicabs*". La idea era modernizar el tradicional servicio a partir de un Smartphone y el GPS. Con gran éxito en Londres, Hailo hace públicas sus intenciones de entrar en el mercado de Estados Unidos, precisamente en las ciudades donde UBER ya tenía presencia (Rao, 2012). La confirmación de la amenaza puso en modo de alerta a los ejecutivos de UBER y abrió un intenso debate en torno a si, para ganarle a Hailo, era

necesario incorporar a los taxis tradicionales dentro de la plataforma. Para algunos sectores, implicaba romper con la identidad de la compañía, que se presentaba como pretensiosa y con clase. Otros, entre ellos el fundador Kalanick, entendían que "el lujo de UBER tiene que ver con el tiempo y la conveniencia. No con el tipo de vehículo" (Stone, 2017).

La empresa llegó a una importante conclusión, UBER ya no era necesariamente una marca de tope de gama, sino que podía competir con cualquier tipo de transporte, siendo la opción más eficiente y más lujosa a cualquier precio.

Para frenar el avance de la Comisión, UBER recurrió a su base de clientes, enviándoles una carta en la que les explicaba que "el objetivo (de la regulación) es esencialmente proteger a la industria del taxi, que tiene una gran experiencia en influenciar a políticos locales" Además, acompañaron la carta con los nombres, teléfonos, cuentas de mail y de twitter de los miembros de la Comisión que en menos de 24 horas recibieron cincuenta mil mails y treinta y siete mil tweets con el hashtag #UBERDCLove (Stone, 2017).

La estrategia fue exitosa y la propuesta de la tarifa mínima fue descartada. El 4 de diciembre la legislatura de Washington aprobó por unanimidad una ley que autorizaba a que vehículos tipo sedán puedan trabajar a través de una app y calcular sus tarifas a partir del tiempo y la distancia recorrida. En palabras de fundador "lo más importante es cuán receptivo es el gobierno sobre el progreso de su pueblo" y agregó "no se trata ni del gobierno ni de la legislatura sino de cuanta influencia tienen los incumbentes sobre ellos" (Stone, 2017).

Washington fue una prueba de fuego para UBER. Midió fuerzas con el gobierno y salió airoso. Y los aprendizajes obtenidos en esta experiencia serán claves en lo que vendrá.

Paris

Paris fue el primer paso en la internacionalización de la operación de UBER y resultará en una de las más problemáticas. Según la historia contada por la empresa, Paris fue justamente la ciudad donde, los fundadores idearon la aplicación, luego de haber sufrido una muy mala experiencia a la hora de conseguir un transporte durante una noche de frío.

El lanzamiento se realizó el 5 de diciembre de 2011 durante el encuentro anual LeWeb y de acuerdo con el fundador de esa conferencia internacional de Internet, “acabará con monopolio de los taxis en París” (Tsotsis, 2012).

Dos años luego de su lanzamiento, la operación en Paris, ya representaba el sexto mercado en tamaño, pero el panorama institucional estaba realmente complicado. La legislatura había sancionado que los choferes debían esperar 15 minutos antes de poder recoger un pasajero que había solicitado un viaje por la aplicación. Si bien esta norma fue frenada por una intervención judicial, el caso evidenciaba hasta donde estaban dispuestos a llegar los funcionarios franceses, así como el nivel de influencia que las dos compañías de taxis más importantes del país tenían sobre ellos. Ambas empresas eran propiedad de la familia Rousselet, de intrincados lazos con el ex Presidente François Miterrand y contaban con el control de más del 50% de los taxis de la ciudad de las luces (Schechner, 2015).

Durante el año 2014, la compañía intentó implementar el sistema de *ridesharing* lanzando en San Francisco, promoviendo que choferes particulares y no conductores profesionales con licencia oficial pudieran realizar viajes. Las licencias profesionales tenían un costo de tres mil euros y requería que los aspirantes aprobaran un examen escrito. UBER necesitaba romper liberar su verdadero potencial con el objetivo de escalar más rápidamente. Dado que ya estaba operando con el producto UBERX a través de choferes profesionales, lanzó un nuevo servicio, llamado UBERPoP, por la frase en inglés “*Peer to Peer*”(Stone, 2017).

A mediados de 2015, los taxistas franceses paralizaron la ciudad y bloquearon el acceso al Aeropuerto Internacional Charles de Gaulle, lo que llevó a las autoridades a hallar las oficinas de UBER, multar a los choferes y hasta a arrestar a los ejecutivos Pierre-Dimitri Gore-Coty, gerente general para la región y Thibaud Simphal, gerente general de UBER en Francia (Dillet, 2015).

Luego de pedidos públicos realizados por el Presidente François Hollande, UBER decidió dar de baja UBERPoP, aunque mantuvo su servicio de choferes profesionales UBERX. Luego de un juicio, tanto los ejecutivos como la empresa fueron encontrados culpables de iniciar un servicio ilegal de taxis, imponiéndole una multa de 800 mil euros a la empresa y de 20 y 30 mil euros respectivamente a cada ejecutivo (Chassany & Hook, 2016).

Londres

UBER lanzó su operación en Londres en julio de 2012, convirtiendo a la capital de Inglaterra en la segunda ciudad fuera de Estados Unidos en recibir el nuevo servicio y con él, el conjunto de transformaciones que trae consigo la disrupción digital.

La industria londinense de taxis funcionaba bajo reglas tradicionales, redactadas en la década del 50 del siglo XX. Los choferes debían estudiar el mapa de la ciudad durante tres años para rendir un examen en las oficinas de Transporte de Londres, TfL por sus siglas en inglés, para acceder a un salario de clase media.

Al momento del lanzamiento de UBER, la industria local ya estaba siendo amenazada por servicios de transporte urbanos pre acordados telefónicamente o personalmente, sin embargo, no se les permitía levantar pasajeros de la calle, así como tampoco utilizar taxímetros.

Luego de un año de operar con su servicio de lujo (UBERBlack), en junio de 2013 decide el lanzamiento del servicio UBERX, el producto de bajo costo para competir con los taxis tradicionales. Durante un año operó tranquilamente, pero ya hacia mediados del 2014, la situación se volvió candente. El 11 de junio de 2014, más de 12.000 choferes organizados por la Asociación de Choferes de Taxis, LTDA por sus siglas en inglés, paralizaron la ciudad con el argumento de que la aplicación utilizada por UBER operaba como un taxímetro, y que esto estaba permitido solo para aquellos vehículos con licencia de taxi (Williams & Warman, 2014).

La medida generó que las suscripciones a la aplicación crecieran un 850% ese día, según Jo Bertram, Gerente de operaciones de UBER para el Reino Unido e Irlanda. En sus palabras, “los resultados son contundentes: Londres quiere a UBER. Lamentablemente, la LTDA, que está atrapada en el pasado, tiene de rehén a Londres generándole un costo de 125 millones de libras a los londinenses” (Williams & Warman, 2014) La medida protagonizada por los taxistas despertó mucha mayor atención sobre UBER.

Con la presión en aumento, la TfL diseñó un conjunto de reglas que tenían el objetivo de complicar la operación de UBER. Entre ellas destacaban la prohibición para mostrar la disponibilidad de vehículos a través de la aplicación y un tiempo mínimo de espera de cinco minutos para recoger a un pasajero que había solicitado un viaje. La

compañía utilizó la misma estrategia aprendida en Washington, la movilización de sus clientes, logrando que más de doscientos mil de ellos firmaran un pedido público para que la TfL desistiera de implementar los cambios.

Como en otras ciudades de Estados Unidos, la balanza se inclinó a favor de UBER, principalmente por que los londinenses amaban el servicio. Boris Johnson, alcalde de la ciudad de Londres, declaró "las medidas propuestas no consiguieron el suficiente apoyo" y que los reguladores "están tratando de hacer retroceder el reloj del progreso, no es posible desinventar internet ni las apps, están haciendo que las cosas en nuestra ciudad sean mucho más simples" (Titcomb, 2016) .

La batalla se reeditó en 2017, cuando la TfL suspendió la licencia para operar sobre la base de que la compañía no está a la altura de asegurar la seguridad de los pasajeros. De acuerdo a la declaración del organismo, "el enfoque y la conducta demuestra falta de responsabilidad corporativa en relación a un conjunto de asuntos que tienen potenciales implicaciones en seguridad y salud pública" (Lomas, 2017).

Sin embargo en junio de 2018, luego de una larga batalla en los juzgados, UBER obtuvo una extensión de 15 meses para operar (Ram & Bond, 2018).

Barcelona y Madrid

UBER inició sus operaciones en 2014, siendo Madrid la segunda ciudad española en lanzar el servicio, después de Barcelona (lanzó en abril de ese año). Durante los primeros meses de operación, la compañía estuvo bajo mucha presión, ya que las autoridades locales implementaron políticas de inspección y aplicación de multas y hasta el secuestro de sus vehículos para quienes transporten pasajeros sin contar con la licencia oficial. (Kosoff, 2014)

En diciembre de ese mismo año, un juez aceptó los reclamos interpuestos por la Asociación Madrileña del Taxi, que señalaban que los choferes que ofrecían sus servicios a través de la aplicación americana no tenían autorización oficial y constituía competencia desleal y ordenó el cese total de las operaciones del servicio UBERPoP en el país ibérico, ordenando a los proveedores de internet que bloquearan el acceso a la aplicación. (EP, 2014)

Si bien la compañía apeló el fallo, acató la medida y suspendió el servicio UBERPop, y en un giro de su tradicional política combativa, afirmaron que "durante el

período de suspensión, colaboraremos con los políticos españoles para desarrollar un marco regulatorio moderno para crear una casa permanente para UBER y la economía colaborativa en España" (Russell, 2014).

Este cambio de postura, motivado principalmente por las aspiraciones de UBER de ingresar en el mercado asiático, fue expresado claramente por su fundador, "estaremos haciendo muchos cambios en los próximos meses. Si lo hacemos bien, nos conducirán a una empresa más inteligente y humilde con nuevos estándares en materia de privacidad de la información, que le dará mucho más a las ciudades a las que le prestamos servicio y redefinirá nuestra cultura corporativa"(Russell, 2014).

China

A comienzos del año 2014 UBER lanzó en Shanghai, Beijing, Guangshou y Shenzhen el producto de autos de lujo UBERBlack. El objetivo era trabajar principalmente con el segmento de turistas y expatriados, ofreciéndolas una herramienta para moverse dentro de esas ciudades. Además, lo hizo de tal forma de no llamar la atención del gobierno chino.

La particularidad de China estaba dada por una feroz competencia entre dos servicios de transporte urbano similares a UBER, Didi y Kuaidi. Cada una de ellas estaba respaldada por una de las tres empresas tecnológicas más importantes de China. La empresa de *e-commerce* Alibaba había invertido en Kuaidi y el portal de entretenimientos Tencent's había apostado por Didi. Por su parte, Baidú, el buscador más importante de China, estaba fuera del negocio. Anticipándose a la posibilidad de que UBER se decidiera a entrar, ambas compañías definieron un alto al fuego y avanzaron en una fusión (Stone, 2017).

Finalmente, en octubre de ese año, UBER decidió lanzar UBERX, con el nombre de *People's UBER* (UBER del pueblo), permitiendo que cualquier chofer que haya aprobado unos mínimos chequeos pueda ofrecer viajes con su vehículo. Al mismo tiempo que lanzaba el servicio, en una innovación estratégica, hizo una alianza con el gigante tecnológicos de China, el buscador Baidú, que le garantizaba dinero, tecnología y conexiones políticas con el gobierno (Bloomberg, 2014).

Con Baidú cubriéndole la espalda, UBER hizo un intento por establecer un acuerdo con Didi Kuaidi, adquiriendo un 40% de las acciones de la compañía a cambio de cederle

el mercado chino. Finalmente, la oferta fue rechazada, dando lugar a una batalla a muerte entre gigantes (Stone, 2017).

La competencia entre ambas compañías era tan fuerte que gastaban mil millones de dólares por año cada una en subsidios a choferes y pasajeros para que utilizaran sus servicios. Para el año 2016 Didi tenía presencia en cuatrocientas ciudades y decía controlar el 85% del mercado. UBER por su parte estaba activo solamente en cien ciudades. El tamaño del mercado chino era inmenso. Seis de las diez ciudades con más viajes de UBER en el mundo estaban en China en ese momento (Stone, 2017).

Con el objetivo de frenar la sangría improductiva de capital y poder concentrarse en inversiones rentables, ambas compañías llegaron a un acuerdo por el cual UBER entregaba su operación completa a Didi a cambio del 17% de las acciones y una inversión de mil millones de dólares. Como conclusión de su intento por conquistar China, UBER gastó dos mil millones de dólares pero obtuvo a cambio un total de siete mil doscientos millones, un retorno de capital nada despreciable (Stone, 2017).

San Pablo

La ciudad de San Pablo, es con 12 millones de habitantes la más poblada de América del Sur y además representa uno de los mercados de transporte urbanos más importantes (Madariaga, 2018). UBER lanzó su servicio en 2014 y como ocurrió en otras ciudades del mundo, generó un profundo estado de movilización en los sectores de la industria, así como también a nivel judicial y regulatorio.

En el año 2016, el alcalde la ciudad, Fernando Haddad, promulgó por decreto, una regulación para legalizar la situación de la empresa y ponerle fin a la disputa que se venía dando tanto en las calles como en los tribunales. La particular intervención de la Justicia, donde los jueces expidieron una cantidad importante de decisiones a favor de la implementación de la plataforma, jugó un papel clave (“¿Cómo logró Sao Paulo regular a UBER?,” 2016).

De acuerdo a las autoridades, el objetivo de la regulación generar los incentivos necesarios para aumentar las opciones de transporte privado en zonas donde el transporte público es escaso y además alejarlo de las zonas de mayor congestión (Madariaga, 2018).

La regulación exige que los conductores tengan una licencia profesional y que informen sus datos personales a los pasajeros. UBER estará obligado a pagar una tasa media de 0,10 reales por cada kilómetro recorrido, garantizándole de esta forma un ingreso adicional a la administración de la ciudad de San Pablo. Además, el decreto dio este permiso solamente para un lote de 5000 vehículos ("¿Cómo logró Sao Paulo regular a UBER?," 2016).

Montevideo

El ingreso de UBER en Montevideo, a fines del 2015, fue muy similar al resto de los países, es decir, enfrentando la resistencia de los gobiernos locales y de los incumbentes, taxistas y dueños de flotas. Luego de un año de operación, el gobierno local, abandonó la estrategia prohibicionista y decidió avanzar en un proceso de regulación del transporte oneroso de pasajeros brindado por vehículos particulares y plataformas electrónicas.

Básicamente, la regulación crea un registro de vehículos prestadores del servicio, de los permisarios (que solo podrán ser personas físicas) y de las plataformas electrónicas. Se deberá abonar un canon de 1,70 peso uruguayo por kilómetro recorrido y se deja en potestad de la intendencia la posibilidad de fijar tarifas máximas, si es que se detectaran precios abusivos. En relación a los conductores, deberán tener licencia profesional, cumplir con las obligaciones fiscales, aportar a la seguridad social ("Así es el decreto de la Intendencia que regulará UBER y otras aplicaciones," 2016).

Sistematización analítica

En la tabla 2 se presenta una sistematización analítica de los casos descriptos previamente, realizada en base a los siguientes criterios:

- Tipo de lanzamiento: en base a lo relevado definimos dos tipos: i) Típico, en cual la compañía recluta conductores, busca instalarse en el segmento joven de *early adopters*, utiliza el boca en boca, aprovecha situaciones específicas para promocionar el servicio, se apoya en el revuelo mediático que genera el comienzo de sus operaciones, no contempla una adecuación a la regulación del servicio de transporte urbano existente y procede al lanzamiento y ii) No Típico, en el cual la compañía promueve un acuerdo

con el regulador local y luego de obtener un visto bueno de su parte, comienza a operar.

- Conflicto con incumbentes: en base a lo relevado, catalogamos si existieron o no conflictos, protestas, presentaciones en la justicia, por parte de los actores incumbentes como choferes de taxi y/o remis, licenciatarios, dueños de flotas, sindicatos de choferes, etc.
- Regulación: en base a lo relevado, identificamos si la normativa regulatoria es: i) permisiva, entendiendo que permite y garantiza la operación del servicio de UBER o ii) restrictiva, cuando limita o restringe parte de su operación (algún producto o servicio y zona de operación).

Tabla 2 SISTEMATIZACIÓN ANALITICA CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UBER EN EL MUNDO

Ciudad	Tipo de lanzamiento	Conflictos con incumbentes	Regulación
San Francisco	Típico	SI	Permisiva
Nueva York	Típico	SI	Permisiva
Washington	Típico	SI	Permisiva
Paris	Típico	SI	Restrictiva
Londres	Típico	SI	Permisiva
Madrid	Típico	SI	Restrictiva
Barcelona	Típico	SI	Restrictiva
China	Típico	NO	Permisiva
San Pablo	Típico	SI	Permisiva
Montevideo	Típico	SI	Permisiva

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 – UBER en la Ciudad de Buenos Aires

El objetivo del presente capítulo es describir el proceso de desembarco e implementación de la plataforma UBER en la Ciudad de Buenos Aires. Para ello, dividiremos el capítulo en 4 secciones: i) describiremos el mercado de transporte de pasajeros urbano, ii) identificaremos el marco normativo que lo regula, iii) analizaremos el servicio prestado por UBER en la Ciudad de Buenos Aires y, por último, vi) presentaremos una sistematización analítica de los principales hitos del período febrero 2016 - noviembre 2018, elaborando una clasificación según el tipo de hito y los actores que lo protagonizaron.

Además, realizaremos un repaso por el comportamiento adoptado por Cabify en la Ciudad de Buenos Aires y finalmente por el caso de Mendoza, primera provincia en la Argentina en regular el servicio antes de su lanzamiento.

Mercado de transporte urbano de pasajeros

De acuerdo al Anuario Estadístico del año 2016, la Ciudad de Buenos Aires tenía en el año 2010 2.890.151 millones de habitantes, y prevé estimaciones de 3.054.267 habitantes para 2015 y 3.075.646 para 2020 (Hacienda, 2017).

Según un estudio de la Secretaría de Transporte realizado en 2016, diariamente se realizan 8 millones de viajes, de los cuales el 84% son cubiertos por el servicio de transporte público compuesto por la red de colectivos, subtes, taxis, bicicletas y trenes que atraviesan el territorio de la de la Ciudad de Buenos Aires (Sanchez, 2016).

Tal como se observa en la Tabla 3, se realizan en taxi aproximadamente 320 mil viajes por día, lo que representa un 4% del total de viajes realizados en el sistema de transporte público de la Ciudad de Buenos Aires.

Tabla 3 USO DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Medio de transporte	Cantidad de viajes diarios	Distribución Porcentual
Particular	1.280.000	16%
Colectivos	4.600.000	58%
Subtes	1.440.000	18%
Taxis	320.000	4%
Bicicletas	280.000	4%
Trenes	80.000	1%
Total	**8.000.000**	**100%**

Fuente: Elaboración propia en base (Sanchez, 2016)

En cuanto al transporte urbano de pasajeros, en el año 2015 había 37.774 vehículos habilitados con licencia para desempeñarse como taxis y 1.913 vehículos registrados como remises. De acuerdo a lo analizado en apartado sobre la normativa que regula la actividad, por disposición de la Ciudad de Buenos Aires el otorgamiento de nuevas licencias para el servicio de Taxi se encuentra suspendida, por lo que la única forma de acceder es acceder a través de la transferencia de una licencia vigente. En el caso de los remises, la cantidad de licencias máximas es de 2.500.

Según una reciente investigación del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial de la Universidad Técnica Nacional (ver tabla 4 y figura 27) el precio promedio de las licencias de taxi ronda los U$S 7.300 dólares considerando los meses de enero a junio de 2018 y con un tipo de cambio promedio de $22,70 por dólar, el valor más bajo en los últimos 12 años. En diciembre de 2015 el precio relevado por el informe era de U$S 21.000 dólares. En octubre de 2018 y producto de la devaluación del tipo de cambio el valor ronda los U$S 4.000 (Terrile, 2018).

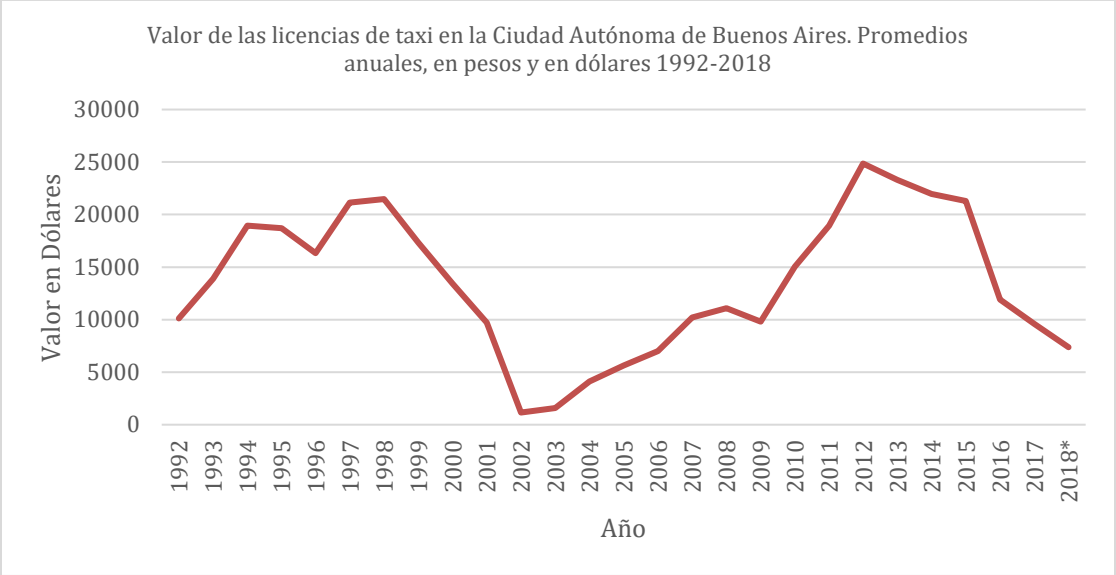
Tabla 4 VALOR DE LAS LICENCIAS DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. PROMEDIOS ANUALES EN PESOS Y EN DOLARES 1992-2018

Año	Valor de la licencia de taxi		Tipo de cambio (U$S/$)
	$	U$S	
1992	10.116	10.116	1,00
1993	13.879	13.879	1,00
1994	18.954	18.954	1,00
1995	18.697	18.697	1,00
1996	16.329	16.329	1,00
1997	21.142	21.142	1,00
1998	21.473	21.473	1,00
1999	17.321	17.321	1,00
2000	13.444	13.444	1,00
2001	9.723	9.723	1,00
2002	3.533	1.159	3,24
2003	4.714	1.595	2,97
2004	12.126	4.103	2,96
2005	16.536	5.637	2,93
2006	21.686	7.022	3,09
2007	31.960	10.209	3,13
2008	35.185	11.103	3,17
2009	36.621	9.813	3,73
2010	59.247	15.060	3,93
2011	78.804	18.963	4,15
2012	113.047	24.861	4,55
2013	127.209	23.292	5,47
2014	178.209	21.967	8,12
2015	194.156	21.283	9,13
2016	173.978	11.918	14,69

2017	157.023	9.592	16,40
2018*	162.688	7.364	22,70

*Datos parciales (enero a julio)
Fuente: Observatorio Nacional de Datos de Transporte. Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial. Universidad Tecnológica Nacional

Figura 27 VALOR DE LAS LICENCIAS DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. PROMEDIOS ANUALES EN PESOS Y EN DOLARES 1992-2018



Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Nacional de Datos de Transporte. Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial. Universidad Tecnológica Nacional

Como puede observarse en la tabla 5, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con un 1 vehículo cada 73 habitantes, un número significativamente mayor al de otras ciudades como Nueva York, que cuenta con aproximadamente 13 mil licencias de taxis para servir a 8,5 millones de personas, es decir, un taxi cada 615 habitantes o Madrid que cuenta con aproximadamente 16.000 licencias para servir a 6,5 millones de personas, con un ratio de 1 vehículo cada 414 personas (Pozzi, 2015)

Tabla 5 RATIO DE HABITANTES POR TAXI

Ciudad	Cantidad de Habitantes	Cantidad de Taxis	Ratio de Habitantes por Taxi
Nueva York	8,5 millones	13000	1/615
Madrid	6,5 millones	15700	1/414
Buenos Aires	2,8 millones	39700	1/73

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en las tablas 6 y 7, la cantidad de ambos tipos de transporte se ha mantenido relativamente estable, salvo por un marcado descenso de la cantidad de remises en el año 2015. (Hacienda, 2017)

Tabla 6 VEHÍCULOS HABILITADOS CON LICENCIA PARA TAXI. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 1995/2015

Año	Taxis habilitados
1995	38.653
1996	38.662
1997	38.667
1998	38.675
1999	38.684
2000	38.692
2001	38.693
2002	38.535
2003	38.694
2004	38.280
2005	37.845
2008	38.911
2009	42.810
2010	38.985
2011	34.155
2012	37.507
2013	38.146
2014	38.062
2015	37.674
Nota: al 31 de diciembre de cada año.	

Fuente**:** Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de la SACTA S.A.

Tabla 7 REMISES REGISTRADOS Y HABILITADOS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2000/2015

Año	Remises
2000	2.556
2001	2.510
2002	2.514
2003	2.426
2004	2.309
2005	1.760
2006	2.010
2007	2.616
2008	1.996
2009	2.723
2010	1.979
2011	2.448
2012	2.933
2013	3.435

2014	3.755
2015	1.913
Nota: al 31 de diciembre de cada año. A partir de 2015 la fuente efectuó una depuración de las bases correspondientes a remises eliminándose vehículos con licencias vigentes no activas.	

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de la SACTA S.A.

En cuanto a la antigüedad de las flotas, como puede observarse en la tabla 8, los taxis tenían en 2015 un promedio de 3,5 años y los remises 2, 2 años. En ambos segmentos habiendo mejorado un 50% en comparación con el año 2005.

Tabla 8 ANTIGÜEDAD MEDIA (AÑOS) DEL PARQUE AUTOMOTOR DEL TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS Y DE LOS VEHÍCULOS CON TAXÍMETRO Y REMISES HABILITADOS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS

Año	Transporte automotor urbano de pasajeros	Vehículos con taxímetro	Vehículos habilitados para remis
1995	5,4	-	-
1996	5,3	-	-
1997	4,9	-	-
1998	4,3	3,5	-
1999	4,4	3,7	-
2000	5,1	4,0	4,0
2001	5,7	4,3	3,8
2002	6,6	5,1	4,1
2003	7,3	6,7	5,7
2004	7,8	7,2	5,6
2005	8,3	7,2	4,7
2008	7,1	4,7	4,1
2009	6,8	4,9	4,6
2010	5,9	5,1	5,2
2011	5,3	5,3	5,8
2012	3,7	3,0	2,4
2013	3,3	3,3	2,7
2014	3,8	3,3	3,3
2015	…	3,5	2,2
Nota: al 31 de diciembre de cada año.			

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de CNRT y SACTA S.A.

En la tabla 9 se presenta la evolución del valor de la ficha de taxi de la Ciudad de Buenos Aires, la unidad de medida utilizada para calcular la tarifa final de cada viaje de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente y analizada en el apartado anterior.

Tabla 9 VALOR DE LA FICHA DE TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES . EN PESOS

Fecha		Valor de la ficha		Decreto
Publicación	**Entrada en vigencia**	**Diurna**	**Nocturna**	
27/4/1993		0,12		583/93
18/12/1996	19/12/1996	0,14		702/96
5/6/2003	6/6/2003	0,16		661/03
19/4/2004	22/3/2004	0,18		402/04
30/12/2004	1/1/2005	0,20		2390/04
28/11/2005	29/11/2005	0,22		1754/05
22/8/2006	23/8/2006	0,24		1194/06
11/1/2007	12/1/2007	0,26		38/07
31/1/2008	1/2/2008	0,31		1509/07
10/7/2008	10/7/2008	0,38		806/08
15/12/2009	16/12/2009	0,46		1108/09
13/10/2010	16/10/2010	0,58	0,69	787/10
24/11/2011	29/11/2011	0,73	0,87	595/11
27/7/2012	29/7/2012	0,82	0,98	359/12
27/7/2012	28/10/2012	0,91	1,10	359/12
31/7/2013	1/8/2013	1,00	1,21	321/2013
31/7/2013	20/10/2013	1,10	1,31	321/2013
29/5/2014	31/5/2014	1,26	1,52	161/2014
28/8/2014	30/8/2014	1,43	1,71	347/2014
30/4/2015	2/5/2015	1,69	2,02	137/15
26/2/2016	29/2/2016	2,02	2,42	172/16
27/9/2016	12/11/2016	2,32	2,78	571/16
21/7/2017	22/7/2017	2,77	3,32	265/17
13/3/2018	14/3/2018	3,26	3,91	75/18

Fuente: C3T-UTN en base al Boletín Oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Con los valores fijados a partir de marzo de 2018, y como puede verse en la tabla 10, un viaje del Obelisco a Retiro cuesta $75 (10 fichas de bajada de bandera + 13 fichas por el trayecto), a Constitución cuesta $96,17 (10 fichas de bajada de bandera + 20 fichas por el trayecto) y a Acoyte y Rivadavia $133,66 (10 fichas de bajada de bandera + 31 fichas por el trayecto). En todos los casos, tomando el taxi en la calle, en horario diurno y sin espera.

Tabla 10 VALOR DE VIAJES DE REFERENCIA EN TAXI EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. EN PESOS

Origen	Destino	Bajada de Bandera	Trayecto en metros	Trayecto en Fichas	Valor en Pesos
Obelisco	Retiro	10 fichas	2.500	13 fichas	$75
Obelisco	Constitución	10 fichas	3.900	20 fichas	$96,17
Obelisco	Acoyte y Rivadavia	10 fichas	6.200	31 fichas	$133,66

Fuente: Elaboración propia

Marco Normativo

El marco normativo que regula la actividad del transporte urbano de pasajeros en la Ciudad de Buenos Aires está dado por el Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad de Buenos Aires (ley 2148), aprobado en el año 2006.

Según la norma, su objetivo es la utilización adecuada y segura de la vía pública por parte de los distintos usuarios que circulan por ella, en un marco de respeto mutuo, propendiendo a la preservación del medio ambiente, a la eliminación de barreras arquitectónicas y urbanísticas que impidan el desplazamiento de las personas y a la educación para una correcta prevención vial (CABA, 2006).

Taxis

La ley 2148, sancionada en 2006 por la Legislatura, aprueba el Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad de Buenos Aires. En el año 2010, fue modificada por la ley 3622, que incorporó como parte del Código un capítulo dedicado específicamente a detallar las condiciones de funcionamiento del servicio de taxis de la Ciudad.

Luego del lanzamiento de UBER en febrero de 2016, las leyes 2148 y 3622 fueron modificadas por la ley 5627, sancionada por la Legislatura el 15 de septiembre de 2016. A continuación, desarrollaremos los puntos más significativos de la misma.(CABA, 2010) (CABA, 2016a)

La norma establece el régimen de funcionamiento y control del Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro “Taxis” de la Ciudad de Buenos Aires, así como del Servicio de Radio – Taxis, Mandatarias, licenciatarios, conductores, vehículos habilitados y el Registro Único de la actividad (Rutax) y es aplicable a todo el

territorio de la Ciudad de Buenos Aires, así como a los viajes que se realicen fuera de la jurisdicción, siendo este caso optativo para el conductor aceptarlo. Los Taxis habilitados en otros municipios, podrán acceder a la ciudad transportando pasajeros provenientes de su jurisdicción de origen tienen prohibido el ascenso de pasajeros dentro de la jurisdicción de la Ciudad de Buenos Aires.

El tipo de servicio es el transporte público de personas, no colectivo, en automóviles de alquiler con taxímetro de hasta cuatro (4) pasajeros por vehículo, prestado en un vehículo y por un conductor debidamente habilitado. El servicio debe prestarse desde el punto en el que lo solicita el pasajero, hasta el punto de destino indicado por éste.

Establece que el servicio debe funcionar las 24 horas los 365 días del año, en turnos de 8 horas como mínimo, identificando tres turnos: de seis a catorce horas (6 a 14 horas), de catorce a veintidós horas (14 a 22 horas) y de veintidós a seis horas (22 a 6 horas) del día siguiente. La totalidad de los vehículos con licencias se reparten 40% para el turno matutino, 40% para el vespertino y 20% para el nocturno. La prestación del servicio en el turno designado es obligatoria. El no cumplimiento de la obligación de prestar servicio, salvo causales estipulados, implica la baja de la licencia otorgada.

En cuanto al uso del servicio, es de uso exclusivo del pasajero, que deberá abonar lo indicado por el reloj taxímetro. Las formas de solicitarlo son: en la vía pública cuando el vehículo se encuentre circulando, en las paradas autorizadas y por vía telefónica, correo electrónico, mensaje de texto (de telefonía móvil) o Internet a través de las Centrales de Radio – Taxi, autorizadas. Cuando el servicio es solicitado a través del servicio de Radio – Taxi, el conductor está facultado a solicitar la identificación del pasajero.

En 2016 se modifica el artículo que regula la forma solicitarlo, agregando la opción de hacerlo a través de la Aplicación Oficial "TAXI BA". Según la propia norma, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desarrolla esta aplicación con las siguientes prestaciones mínimas para el pasajero: solicitar el servicio de taxi, pagar el servicio a través de los medios electrónicos de pago habilitados, geolocalizar el viaje, identificar al vehículo y al conductor que va a prestar el servicio, posibilitar la emisión de una señal de alarma, generar un reporte electrónico del viaje, consignando las principales características del mismo: fecha, hora, lugar de inicio y fin del servicio, importe abonado, documentar el historial de viajes y calificación del servicio.

En relación al taxi, a partir de la sanción de las modificaciones se le permite, tomar servicios que hayan sido solicitados a través de la Aplicación, posibilitar la emisión de una señal de alarma, generar un reporte diario de actividad, percibir el importe del viaje a través de los medios electrónicos de pago habilitados, recibir informaciones relativas al estado del tránsito, recibir recordatorios de los vencimientos más relevantes correspondientes al titular de la licencia y/o conductor.

En cuanto al funcionamiento operativo, la ley establece que el conductor del taxi deberá estar en línea durante todo el tiempo que se encuentre prestando el servicio, el modelo de teléfono móvil del conductor debe satisfacer los requerimientos mínimos para que la aplicación pueda funcionar correctamente, el teléfono móvil del conductor dentro del vehículo debe estar sujeto mediante un soporte que facilite su visualización y operación segura, la utilización de la Aplicación no tendrá costos para los usuarios del sistema: pasajero, titular de licencia y conductor, la Aplicación deberá asegurar la Privacidad y Protección de Datos Personales, y de cualquier otra información que pueda resultar sensible,

En cuanto al recorrido, el conductor deberá conducir a los pasajeros a los lugares que este le indique, siguiendo el trayecto que implique el recorrido menor, salvo indicación en contrario del pasajero. Según la norma, debe disponer en el interior del vehículo de una guía de calles de la ciudad, la que estará también a disposición del pasajero y complementariamente puede contar con un equipo GPS (*Global Positioning System* o Sistema de Posicionamiento Global) de ayuda a la conducción.

En cuanto a los vehículos que pueden prestar servicio, deben ser automóviles sedán o rural de cuatro o cinco puertas. Se han establecido una serie de condiciones con el objetivo de mantener actualizada la flota de taxis. El modelo del vehículo no podrá superar en ningún caso los diez años de antigüedad. Todo vehículo que se incorpore al servicio por otorgamiento de Licencia deberá ser 0 Km, vehículo que se incorpore por renovación o cambio de material no podrá exceder los seis años de antigüedad y debe ser como mínimo un año más nuevo que el año-modelo que se sustituye y por último vehículo que se incorpora por robo o destrucción total de la unidad afectada al servicio, se admite que sea de igual año-modelo a la del modelo que se sustituye.

La norma regula explícitamente como deben ser las condiciones operativas (higiene, limpieza, materiales de seguridad, etc.) así como la identificación externa (colores de pintura, identificación del turno, verificación técnica, pertenencia a radio-taxi y/o mandataria, etc.) e interna (identificación del vehículo, del conductor, del servicio de radio-taxi y las tarifas).

En términos de seguros, establece que se debe contar en todos los casos con Responsabilidad Civil que cubrirá los riesgos de lesiones o muertes de terceras personas trasportadas o no transportadas y por daños a bienes de terceros, transportadas o no. En caso de corresponder, será necesario contar con Accidentes Personales, que cubrirá los riesgos de lesiones o muerte de los conductores titulares o de aquellos conductores que no tuvieran relación laboral con el titular, de Riesgo de Trabajo que cubrirá a cada conductor dependiente del titular de la licencia de Taxi o Mandataria administradora y de Vida Obligatorio que cubrirá a cada conductor dependiente del titular de licencia de taxi o mandataria administradora.

Según la nueva normativa, El sistema de otorgamiento de licencias es el siguiente. Se otorga a un único titular, pudiendo ser éste una persona física o jurídica. En caso de la segunda, deben estar constituidas dentro del marco de la ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550) y estar inscriptas en el Registro Público de Comercio de la Ciudad, con domicilio legal dentro de la Ciudad de Buenos Aires y capacidad para la explotación de la actividad. Las licencias se renuevan anualmente. Toda licencia debe estar relacionada a un vehículo, que será el prestador del servicio y con por lo menos un conductor habilitado. Ningún vehículo sin licencia puede prestar servicio y también está prohibido el alquiler o comodato de licencias y/o vehículos. Cada titular puede ser adjudicatario de un máximo de 200 licencias. Cuanto un titular posea quince o más licencias de Taxi o siendo Mandataria administre quince o más licencias, deberá contar necesariamente con un local que reúna las siguientes condiciones: vestuarios con duchas, baños y una oficina administrativa.

El otorgamiento de nuevas licencias se realiza anualmente mediante el sistema de altas por bajas, es decir en un número igual a la cantidad de licencias dadas de baja en el año anterior. Para acceder es necesario registrarse en el Registro de Postulantes de nuevas Licencias de Taxi. En caso de que el número de solicitantes fuese superior a la cantidad de licencias a otorgar, el otorgamiento se realizará mediante un sorteo público. La norma le

da prioridad en la adjudicación de nuevas licencias a los conductores profesionales de taxi, no titulares de licencia, que se desempeñen en la actividad en relación de dependencia y con una antigüedad en el servicio mínima de dieciocho meses. En el caso de que la cantidad de solicitantes fuese inferior a la cantidad de licencias a otorgar, las licencias excedentes serán adjudicadas en el año subsiguiente. De esta forma la Ciudad de Buenos Aires se garantiza el control sobre la cantidad de licencias de Taxi, manteniendo un tope máximo. Desde el año 2010, el procedimiento de otorgamiento de nuevas licencias fue suspendido hasta que el número total de licencias vigentes alcance el número de treinta y dos mil.

El establecimiento de las tarifas es potestad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El importe a abonar por parte del usuario, deberá establecerse en el reloj taxímetro y el mismo resulta de sumar los importes por bajada de bandera (10 fichas), distancia recorrida (1 ficha cada 200 metros) y tiempo de espera (1 ficha cada sesenta segundos que se hayan sumado por las detenciones del vehículo). Dispone también de una tarifa nocturna (para el turno de 22 a 6 hs.), que estipula un incremento del 20%. Para el caso de que el pasajero solicite el servicio por vía telefónica, correo electrónico, mensaje de texto (de telefonía móvil) o Internet a una base central de Radio-Taxis, se adiciona un cargo de 6 fichas. Las empresas de Radio-Taxis no pueden realizar promociones que afecten el valor de la tarifa que indica el taxímetro, así como tampoco en el recargo por su uso.

Con la modificación del año 2016 se incorpora un artículo que explicita las formas de pago de la tarifa que podrá realizarse: en efectivo, a través de los medios electrónicos u otros canales alternativos de pago que permita la Aplicación Oficial TAXI BA, mediante el uso de Tarjetas de Crédito o Débito, en los vehículos que dispongan de los dispositivos electrónicos que posibiliten su empleo. La forma de pago es a elección del pasajero, quien podrá seleccionar entre los modos disponibles en el vehículo. Los taxistas, una vez dados de alta en la Aplicación Oficial TAXI BA, estarán obligados a aceptar la forma de pago que elija el pasajero dentro de todos los medios posibles.

Para poder ser conductor profesional de taxi, la normativa exige: ser mayor de 21 años, tener licencia de conductor tipo D.1 (automotores del servicio de transporte de pasajeros de hasta 8 plazas) o D.2 (vehículos del servicio de transporte de más de 8 pasajeros) y aprobar exámenes psicofísicos, de seguridad vial y del viario de la Ciudad de Buenos Aires (principales localizaciones de los edificios públicos y de servicio). En 2016,

se agrega que los cursos incorporarán nociones de calidad del servicio y del empleo de la Aplicación Oficial TAXI BA.

Habiendo cumplimentado los requisitos generales, además deben contar con la licencia de taxi o en el caso de que no sean titulares de una, contar con la tarjeta de conductor vigente. Todos los conductores que no sean titulares de la licencia, deberán trabajar en calidad de choferes en relación de dependencia, según lo dispuesto por el artículo 27 de la Ley de Contrato de Trabajo, que define que serán consideradas en relación de dependencia las personas que, integrando una sociedad, prestan a ésta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan o pudieran impartírseles para el cumplimiento de tal actividad (Congreso de la Nación, 1976)

Los servicios de radio-taxis también se encuentran regulados por la normativa, y para poder prestar el servicio deberá contar con la licencia de prestador de servicios de telecomunicaciones otorgada por la autoridad correspondiente, ser titular de la frecuencia de operación autorizada para el servicio de Radio Taxi, ser propietario de los equipos de comunicación y constituir una garantía en función de la cantidad de móviles que agrupe, no pudiendo ser menos de 300 móviles al momento de solicitar la autorización. Una vez otorgada, la cantidad de móviles asociados no puede ser inferior a 100. Asimismo, se establece la cantidad de personal que deben tener para poder garantizar el servicio: Siete personas para una cantidad de móviles igual o inferior a doscientos; nueve personas para una cantidad de móviles superior a doscientos e igual o inferior a trescientos; diez personas para cantidad de móviles superior a trescientos e igual o inferior a trescientos cincuenta, y a partir de esa cuantía deberá adicionarse una persona por cada cincuenta que excedan esa cantidad.

Las mandatarias son las personas jurídicas que por mandato de terceros titulares de licencias, administran vehículos taxis habilitados para la prestación del servicio, tomando a su cargo la contratación y la relación laboral con los choferes. Son responsables solidarios con el titular, del estado y mantenimiento del vehículo, como así también que se cumpla con los requisitos dispuestos por la legislación vigente. Tiene la facultad de intercambiar o rotar sus choferes dependientes entre los autos que administra, aunque pertenezcan a

distintos titulares, pero no puede emplear en los vehículos que administra choferes dependientes de ningún titular.

En cuanto a las penalidades por infracciones al código, la norma establece tres tipos de sanciones, el apercibimiento cuando se compruebe la comisión de dos infracciones a la normativa en el término de un año calendario, la suspensión de la actividad por hasta seis meses cuando se haya dispuesto más de dos apercibimientos en el término de un año calendario o la caducidad de la licencia cuando se compruebe la comisión de cualquier tipo de hecho doloso en perjuicio de los usuarios y/o del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En estos casos el organismo competente podrá, asimismo, disponer la inhabilitación del responsable por el término de cinco años para ejercer la actividad.

La prestación del servicio público de taxi sin habilitación se constituye como fraude y habilita al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a proceder -con el auxilio de la fuerza pública-, al secuestro de la unidad.

Remises

El marco normativo que regula el servicio de remises está dado por el Código de Habilitaciones y Verificaciones de la Ciudad de Buenos Aires, actualmente incorporado al Digesto Jurídico de la Ciudad de Buenos Aires por las leyes 5454 y 5666 sancionadas 3 de diciembre de 2015 y el 27 de octubre de 2016 respectivamente, con un capítulo dedicado a la regulación del alquiler de automóviles particulares (CABA, 2015)(CABA, 2016b).

En primer lugar, en lo referente al servicio de alquiler de automóviles con conductor (remises), se establece que una agencia de remises presta el servicio de transporte de personas en automóviles de categoría particular, con conductor, detentando el pasajero el uso exclusivo del vehículo, mediante una retribución en dinero convenida entre prestador y prestatario.

Pueden ser titulares de agencias de remises las personas físicas y/o jurídicas que: acrediten su identidad personal o la existencia de sociedad debidamente constituida y sean propietarios de locales o titulares de contratos de locación de los mismos. Además, deben contar con un lugar que se encuentre a una distancia no mayor de 200 metros de la sede comercial y con espacio suficiente para la guarda de un mínimo de cinco vehículos. Ambos

locales no podrán ser destinados a otra actividad. Deberán tener habilitados ante la municipalidad los vehículos que prestarán el servicio.

Asimismo, deberán contar con la contratación de un seguro que cubra accidentes hacia terceros y propios. Las personas transportadas estarán a cargo del titular del automotor, contra todo riesgo.

En cuanto a las tarifas, las agencias están obligadas a exhibir sus tarifas, de fácil lectura, en lugares visibles para el público debiendo remitir copia de las mismas a la autoridad respectiva. El servicio se prestará efectuando el recorrido más corto, salvo indicación en contrario del usuario.

Los vehículos deben ser automóvil, sedan 4 puertas, categoría particular, con capacidad para cinco personas, incluido el conductor, modelo de antigüedad no mayor a cinco años a la fecha de habilitación. Los automóviles conservarán su habilitación hasta cumplir los diez años de antigüedad y en la medida en que cumplan con todos los requisitos que indica la normativa. En caso de comprobarse que no lo hiciere, la misma será dejada sin efecto.

El 15 de diciembre de 2016, a través de la sanción de la ley 5786, la Legislatura incorporó un cambio sobre el texto original del capítulo referido a alquiler de vehículos particulares, en lo referido a la cantidad total de licencias a otorgar, estableciendo en dos mil quinientos la cantidad máxima de habilitaciones para desarrollar la actividad de remises. (CABA, 2016c)

Los vehículos que no estén habilitados no podrán ser utilizados en el servicio. En caso de incumplimiento, el vehículo infractor será retirado inmediatamente de la actividad y la agencia responsable será sancionada con la suspensión de la habilitación, y en caso de reincidencia con el retiro de la misma.

Los conductores de remises deben cumplimentar las siguientes exigencias para poder circular: poseer licencia de conductor clase profesional, contar con constancia de habilitación del rodado y verificación técnica, tener póliza de seguros del rodado, conductor y terceros transportados y de responsabilidad civil, contar con la constancia de estar afectado a una agencia habilitada y registrada, rubricada por la autoridad competente y el representante de la agencia y poseer a la vista la tarifa establecida por la agencia.

Sólo pueden tomar pasajeros en la vía pública cuando el servicio haya sido solicitado a la agencia prestadora, y tienen prohibido pregonar y circular en búsqueda de pasajeros. Solamente pueden detenerse para el ascenso y descenso de pasajeros en los lugares en que no se encuentre prohibido para esos fines o para esperar al usuario.

Las agencias pueden utilizar equipos de radio conectados en su base con cada uno de los vehículos habilitados. Según la norma, se entiende por servicio de radio-remise al servicio de radio comunicación móvil terrestre integrado por una estación central (base) y estaciones móviles de abonados (ubicadas en los automóviles), destinado a cursar mensajes entre la primera y las segundas en forma bidireccional. La base o central es aquella que se encuentra fija en un lugar y transmite los mensajes a través de un operador y la estación móvil-remise es aquella capaz de transmitir o recibir mensajes únicamente hacia o desde la estación central a la cual pertenece, relacionado específica y únicamente con la actividad de remise para la que se encuentra habilitado. Para desarrollar actividades propias del servicio de radio-remise se debe contar con expresa autorización de la Municipalidad y de la Secretaría de Comunicaciones de la Nación, quien habilitará la banda de frecuencia correspondiente.

Comparación Normativa para los servicios de Taxis y Remises en la Ciudad de Buenos Aires

A continuación, se presenta la tabla 11 donde se sistematizaron las normativas que componen el marco regulatorio de la actividad del transporte urbano de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires, clasificada por Tipo de Normativa, Servicio impactado y Fecha.

Tabla 11 SISTEMATIZACIÓN DE LA NORMATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TAXI Y REMISES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Tipo de Normativa	Número	Servicio impactado	Detalle	Fecha
Ordenanza	33.266	Remis	Aprobación del Código de Habilitaciones y Verificaciones	22/12/1976
Ordenanza	47.561	Remis	Modificaciones del Código de Habilitaciones y Verificaciones	14/4/1994
Ley	2.148	Taxi	Aprobación del Código de Tránsito y Transporte de la CABA	16/11/2006

Ley	3.622	Taxi	Incorporación al Código de Tránsito y Transporte de la CABA el Título Décimo Segundo “Del Servicio de Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro - Taxis”	11/11/2010
Ley	5.300	Taxi	Ley de Consolidación Normativa Digesto Jurídico de la CABA	25/6/2015
Ley	5.454	Taxi	Aprobación de la versión definitiva del Digesto Jurídico de la CABA	3/12/2015
Ley	5.666	Taxi	Primera actualización del Digesto Jurídico de la CABA	27/10/2016
Ley	5.627	Taxi	Modificaciones a la ley 3622	15/11/2016
Ley	5.786	Remis	Modificaciones al Código de Habilitaciones y Verificaciones de la CABA	15/12/2016

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se presenta un cuadro comparativo de la normativa que regula el servicio de taxis y remises en la Ciudad de Buenos Aires, clasificado por Asunto y Sub asunto.

Tabla 12 COMPARACIÓN DE LA NORMATIVA QUE REGULA LOS SERVICIOS DE TAXIS Y REMISES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Asunto	Sub asunto	Taxi	Remis
Servicio	Tipo de Servicio	Servicio de transporte público de personas, no colectivo, en automóviles de alquiler con taxímetro de hasta cuatro (4) pasajeros por vehículo, prestado en un vehículo y por un conductor. El servicio debe prestarse desde el punto en el que lo solicita el pasajero, hasta el punto de destino indicado por éste	Servicio de transporte de personas en automóviles de categoría particular, con conductor, detentando el pasajero el uso exclusivo del vehículo, mediante una retribución en dinero convenida entre prestador y prestatario

	Horarios	Veinticuatro horas del día, incluidos sábados, domingos y feriados, en turnos de ocho horas cada uno como mínimo, de seis a catorce horas (6 a 14 hs.), de catorce a veintidós horas (14 a 22 hs.) y de veintidós a seis horas (22 a 6 hs.) del día siguiente. El porcentaje de vehículos afectados a cada turno es la siguiente: Seis a catorce horas: cuarenta por ciento (40 %) Catorce a veintidós horas: cuarenta por ciento (40 %) Veintidós a seis horas: veinte por ciento (20 %)	NO REGULADO
	Obligación en la Prestación del Servicio	Es obligatoria la prestación completa del turno asignado y voluntaria la prestación del servicio en otro/s turno/s	NO REGULADO
	Uso del Servicio.	El pasajero dispone el uso exclusivo del servicio	El pasajero dispone el uso exclusivo del servicio
	Solicitud del Servicio	“El servicio será prestado a quienes lo requieran: a) En la vía pública cuando el vehículo se encuentre circulando. b) En las paradas autorizadas. c) Por vía telefónica, correo electrónico, mensaje de texto (de telefonía móvil) o Internet a través de las Centrales de Radio - Taxi, autorizadas. d) A través de la	El servicio debe acordarse previamente con la agencia

		Aplicación Oficial “TAXI BA	
	Recorrido	El conductor deberá conducir a los pasajeros a los lugares que este le indique. Deberá efectuar los viajes siguiendo el trayecto que implique el recorrido menor, salvo indicación en contrario del pasajero.	El servicio se prestará efectuando el recorrido más corto, salvo indicación en contrario del usuario
	Jurisdicción	Los Taxis habilitados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, están autorizados a transportar pasajeros que hayan requerido el servicio exclusivamente en el territorio de la Ciudad de Buenos Aires, y en los Puertos y Aeropuertos y Aeródromos de jurisdicción nacional	Ciudad de Buenos Aires
	Viajes fuera de la Jurisdicción	Será optativo para el conductor trasponer los límites de la Ciudad de Buenos Aires. Si traspusiera el límite de la Ciudad, podrá requerir al usuario el pago del trayecto de regreso desde el punto	NO REGULADO

		de destino hasta el de reingreso a la misma.	
	Taxis de otra Jurisdicción	Los Taxis habilitados en otros municipios, podrán acceder a la ciudad transportando pasajeros provenientes de su jurisdicción de origen. Está prohibido el ascenso de pasajeros a los mismos dentro de la jurisdicción de la Ciudad de Buenos Aires.	NO REGULADO
	Exigencia de Local Operativo	Cuanto un titular, sea este persona física o jurídica posea quince (15) o más licencias de Taxi o siendo Mandataria administre quince (15) o más licencias, deberá contar necesariamente con un local que reúna las siguientes condiciones: Vestuarios con duchas, Baños, Oficina administrativa	La agencia debe contar con un lugar para la guarda mínima de cinco vehículos
Vehículos	Características Generales	Automóviles sedán o rural de cuatro (4) o cinco (5) puertas.	Automóvil, sedan 4 puertas, categoría particular, con capacidad para cinco (5) personas, incluido el conductor,
	Antigüedad máxima	Diez años	No mayor a cinco años a la fecha de habilitación y conservarán su habilitación hasta cumplir los diez años de antigüedad

	Antigüedad de Ingreso al Servicio	a) Vehículo que se incorpore al servicio por otorgamiento de Licencia: Deberá ser 0 Km. b) Vehículo que se incorpora por renovación o cambio de material: El año-modelo no podrá exceder los seis años de antigüedad a la fecha de iniciación del trámite, y debe ser como mínimo un año más nuevo que el año-modelo que se sustituye. c) Vehículo que se incorpora por robo o destrucción total de la unidad afectada al servicio, se admite que sea de igual año-modelo a la del modelo que se sustituye.	
	Identificación Externa	SI	NO
	Identificación Interna	Identificación del Vehículo Identificación del Conductor Identificación del Servicio de Radio – Taxi Tarifas Ente Único Regulador de los Servicios Públicos	Identificación del Vehículo Identificación del Conductor Identificación del titular del automotor Compañía en la que se contrataron los seguros Tarifas
	Verificación Técnica Vehicular Obligatoria	SI	SI
	Seguros	Deberá poseer seguros de: Responsabilidad Civil, Accidentes Personales (cuando corresponda), de Riesgo	Los titulares de las agencias deberán contar en todo momento con la contratación de un

		de Trabajo (cuando corresponda), de Vida Obligatorio (cuando corresponda), debiendo constar en todos los casos que el vehículo se encuentra afectado al Servicio de Taxi	seguro que cubra accidentes hacia terceros y propios. Las personas transportadas estarán a cargo del titular del automotor, contra todo riesgo (Seguro conductor y terceros transportados y de responsabilidad civil)
	Publicidad	Permitida	Prohibida
Licencias	Condiciones Generales	La licencia de taxi se otorga a un único titular, sea esta una persona física o jurídica.	Podrán ser titulares de agencias de remises las personas físicas y/o jurídicas
	Cantidad Máxima de Licencias por cada Titular	200	NO REGULADO
	Vigencia	1 año	NO REGULADO
	Alquiler o comodato	Prohibido	NO REGULADO
	Cantidad de Licencias totales	32000	2500
Tarifas	Fijación y actualización	Establecidas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Definida por la agencia de remises
	Importe del viaje	resulta de sumar los importes por bajada de bandera, distancia recorrida y tiempo de espera	Recorrido mínimo o importe por distancia recorrido
	Tarifa Nocturna	Recargo 20%	NO REGULADO
	Servicio de Radio-Taxi	Recargo 6 fichas	NO REGULADO
	Taxímetro	Obligatorio	Opcional

	Forma de Pago	El pago por el servicio podrá realizarse: a) En efectivo. b) A través de los medios electrónicos u otros canales alternativos de pago que permita la Aplicación Oficial TAXI BA c) Mediante el uso de Tarjetas de Crédito o Débito, en los vehículos que dispongan de los dispositivos electrónicos que posibiliten su empleo. La Autoridad de Aplicación podrá incorporar otros medios de pago. La forma de pago es a elección del pasajero, quien podrá seleccionar entre los modos disponibles en el vehículo.	NO REGULADO
Conductores	Edad	Mínimo 21 años	NO REGULADO
	Tipo de Licencia	Profesional	Profesional
	Exámenes	un examen psicofísico, un curso específico que incluya nociones de seguridad vial, del viario de la Ciudad de Buenos Aires , fundamentalmente en lo que refiere a las localizaciones de los principales edificios públicos y de servicio, de calidad del servicio y del empleo de la Aplicación Oficial TAXI BA,	NO REGULADO

	Relaciones laborales.	Todos los conductores no titulares de Licencia, deberán hacerlo en calidad de choferes en relación de dependencia	NO REGULADO
Servicio de Radio	Permiso	Permitidos	Permitidos
Penalidades	Tipos de Penalidades	Apercibimiento, Suspensión y Caducidad de la Licencia.	Inhabilitación del vehículo Suspensión de la habilitación de la agencia Retiro de la habilitación de la agencia
	Prestación del servicio sin habilitación	secuestro de la unidad	secuestro de la unidad y suspensión de la habilitación de la agencia

Fuente: Elaboración propia

Proceso de implementación de UBER en la Ciudad de Buenos Aires

En sintonía con las estrategia de lanzamiento que la empresa utilizó en otras ciudades del mundo, que definimos anteriormente como "Típico", UBER comenzó su ingreso a la Ciudad de Buenos Aires armando su equipo para la operación local y realizando una masiva convocatoria a choferes durante los meses de febrero y marzo de 2016 seguida de una serie de charlas informativas sobre el uso de la aplicación (Tomoyose, 2016) y (do Rosario, 2016b).

El lanzamiento formal fue hecho el 12 de abril de 2016 a las 16:00 hs, momento para el cual la empresa aseguraba tener más de 20.000 choferes registrados y haber logrado que la aplicación fuera descargada decenas de miles de veces (do Rosario, 2016a).

Luego de dos años de operación, y a pesar de un conjunto de hechos que describiremos a continuación, la plataforma sigue operando y según ejecutivos de la compañía durante el mes de marzo de 2018 más de 500.000 personas coordinaron viajes en la ciudad a través de la aplicación, tiene más de 350.000 choferes registrados, 32.000 personas generaron ingresos y tiene más de 2 millones de usuarios inscriptos en todo el país ("Dos años de UBER en la Argentina: números de un fenómeno que aún enfrenta resistencia," 2018).

Descripción del servicio de UBER en Ciudad de Buenos Aires

De acuerdo a su página web, UBER se define como una empresa de tecnología que a través de su aplicación facilita que los usuarios que necesitan transporte consigan fácilmente socios que prestan este servicio, garantizando de esta forma una opción innovadora para moverse por la ciudad de manera segura, accesible y confiable (UBER, 2016a).

De toda la gama de productos disponibles, en la Ciudad de Buenos Aires sólo es posible utilizar "UBERX", el más barato y simple ofrecido por la empresa. De acuerdo a página oficial de la Empresa, los requisitos exigidos para ser Socio Conductor son los siguientes: ser mayor de 21 años, contar con un vehículo modelo año 2007 o superior, que tenga 4 o 5 puertas, espacio para valijas, aire acondicionado y en excelentes condiciones físicas y mecánicas. En cuanto a la documentación exigida alcanza con tener licencia de conducir vigente, cédula verde, azul o blanca del vehículo y el seguro automotor obligatorio (seguro contra terceros) vigente ("UBER Buenos Aires," n.d.).

En una publicación de mayo de 2018 en el blog de la compañía se informa que, como parte de los compromisos con la seguridad, los conductores deben estar inscriptos como monotributistas y tramitar la licencia profesional por cuestiones de *compliance*, sin embargo, estos requisitos no fueron actualizados en la página principal ni en la página de preguntas frecuentes a la fecha de realización de este trabajo (UBER, 2018b).

La compañía también declara en su página web contar con pólizas de seguro que se articulan con las pólizas de los choferes cuando está conduciendo con UBER. Durante el viaje UBER proporciona una póliza por $1 millón de pesos que cubre la responsabilidad civil ante terceros del chofer. La cobertura abarca cada uno de los incidentes que ocurran desde el momento en que se acepta un viaje hasta que se llega al destino del usuario. Además, proporciona cobertura contra daños a conductores no asegurados o subasegurados por $1 millón de pesos, esto implica que, si otro conductor provoca el accidente, pero no tiene el seguro adecuado, la póliza cubre las lesiones corporales de todas las personas en el vehículo de viaje compartido. Por último, cuenta con un seguro con cobertura total y contra colisión contingente por el cual esta póliza cubre los daños físicos que ocurran durante un viaje y está sujeta a un deducible, siempre y cuando el conductor de viaje compartido tenga un seguro personal con cobertura total o contra colisiones (UBER, n.d.-a).

Durante el tiempo que un chofer esté *logueado* en la aplicación y no esté realizando un viaje, UBER provee una póliza de responsabilidad civil que cubre lesiones corporales por hasta $50,000 por persona y por accidente, con un total de $100,000 por accidente y hasta $25,000 por daño en la propiedad (UBER, n.d.-a).

En relación a la tarifa, la aplicación calcula la tarifa en función de una tarifa base que se corresponde a la suma del valor de kilómetro multiplicado por la cantidad de kilómetros recorridos y el valor del minuto multiplicado la cantidad de minutos de duración del viaje. UBER cobra un 25% de comisión sobre el valor total de viaje, el resto lo deposita en la cuenta del chofer, una vez por semana (UBER, n.d.-b).

La aplicación permite estimar por adelantado el costo de un viaje. El uso del cálculo por adelantado permite conocer, según dice la empresa, la tarifa exacta antes de pedir el viaje. Para calcularla se tienen en cuenta el precio base, estimaciones de tiempo y distancia, y la demanda de viajes en la zona desde el momento en que se realiza la solicitud. También advierte que existen cuestiones que pueden alterar el cálculo por adelantando, a saber: viajes a destinos diferentes al acordado, paradas adicionales que no estuvieron previstas cuando se calculó inicialmente la tarifa y una duración del trayecto más extensa de lo previsto (UBER, 2018a).

Para poder garantizar disponibilidad de vehículos en momentos de alta demanda, la aplicación utiliza un sistema de tarificación dinámica que busca generar los incentivos necesarios (aumento del precio del viaje) para que más choferes se conecten. El sistema monitorea permanentemente los tiempos de espera de los pasajeros y notar un amento del mismo incrementa el precio del viaje para incentivar a más choferes a llegar a la zona donde se registra un incremento en la solicitud de viajes, y para asegurar que las personas que requieren de un UBER puedan tenerlo. En la medida que más vehículos se hacen presentes, los tiempos de espera vuelven a bajar y la tarifa con ellos, hasta volver a los valores normales (UBER, 2016b).

Si bien la forma de pago habitual de UBER son las tarjetas de crédito, al estar impedido de utilizar este método (para tarjetas emitidas en Argentina) desde abril de 2016 por un fallo judicial, la empresa desarrolló una funcionalidad para pago en efectivo a partir de mayo de 2017 (“La Justicia ordena a las empresas de tarjeta de crédito que no operen con el transporte UBER,” 2016) (UBER, 2017).

Sobre las obligaciones fiscales de los choferes, UBER establece que es responsabilidad de cada uno de ellos, como prestadores de servicios privados independientes de transporte, la registración impositiva según corresponda. Las transferencias que se realicen a la cuenta bancaria registrada, estará sujeta a retenciones impositivas, de acuerdo a como está inscripto el chofer: 0% de retención para el monotributo, 2% para responsable inscripto y 28% para aquellos que no estén inscriptos.

Relevamiento de proyectos de ley presentados en la Ciudad de Buenos Aires

En el siguiente apartado presentaremos los puntos más destacados de los dos proyectos de ley presentados a la fecha de la realización de este trabajo en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires.

Es de interés para la investigación ya que cada uno de los proyectos de ley cristalizan posturas bien definidas en relación a cómo proceder en materia regulatoria frente a UBER.

El proyecto de ley de la legisladora Cristina García, del bloque Vamos Juntos[5] está catalogado bajo el expediente 2834-D-2018 y fue presentado el 21 de septiembre de 2018.

El articulado propone un conjunto de modificaciones sobre el Código de Tránsito y Transporte, que hemos analizado anteriormente, en muchos de sus artículos referidos a sanciones y penalidades en términos generales (retención de licencias, descuentos de puntos y otros).

Entre los fundamentos del proyecto se destaca que control del transporte público es de vital importancia para la seguridad vial y es uno de los pilares fundamentales en los que se basan las directrices a seguir por la Secretaría de Transporte (Garcia, 2018).

De acuerdo a la autora del proyecto, el transporte ilegal de pasajeros es muchas veces utilizado por desconocimiento o desinformación de los contribuyentes ya que no saben que el mismo no ha cumplido con los requisitos de un transporte de pasajeros legal. Pretende, con los cambios a la ley mejorar la eficacia de los controles teniendo mayores herramientas para sancionarlo e impedir que continúe incumpliendo la ley (Garcia, 2018).

---

[5] Bloque legislativo fundando en 2017 por Elisa Carrió y Horario Rodriguez Larreta. Conformado por la alianza entre la Coalición Cívica y el Pro que responde al oficialismo (al momento de la realización de esta investigación). Con 34 miembros de un total de 60 legisladores tiene la mayoría en la cámara.

En concreto, el proyecto de ley promueve cambios para permitir la retención de las licencias de conducir, la quita de puntos en el Sistema de Evaluación Permanente de Conductores para los casos en que se verifique el transporte ilegal de pasajeros. El proyecto fue convertido en Ley por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires el 8 de noviembre de 2018 con apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El proyecto del legislador Marcelo Alejandro Guouman del bloque Evolución[6] fue presentado el 18 de Septiembre de 2018 y está catalogado bajo el expediente 2745-D-2018.

El nombre del proyecto es "Servicio Privado de Transporte de Pasajeros con Chofer mediante plataformas de vinculación geolocalizada" y tiene por objeto generar un marco regulatorio para el funcionamiento del servicio.

Según el autor, en los fundamentos del proyecto la movilidad y el transporte se encuentran en permanente innovación en el mundo y la Ciudad de Buenos Aires requiere que, en sintonía con estos cambios, receptemos legislativamente nuevas formas de movernos dentro de ella (Guouman, 2018).

Productos de la innovación han surgido plataformas tecnológicas que permiten la posibilidad de vincular la necesidad de un individuo de movilizarse hacia un lugar, junto con el concreto desplazamiento de otro individuo, en su vehículo particular, en el mismo o muy similar recorrido. Esta vinculación se da en forma independiente y en otro plano que todos los diversos recursos con los que cuenta la Ciudad de Buenos Aires dentro del sistema de Servicio Público de Transporte de Pasajeros (Guouman, 2018).

Por lo tanto resulta imperioso garantizar la seguridad, tanto de los potenciales usuarios como de los potenciales prestadores, a la vez que resulta necesario dar garantías a las nuevas relaciones con la consecuente cristalización legal (Guouman, 2018).

El proyecto propone la incorporación de un nuevo capítulo en el Código de Tránsito y Transporte donde se establecen las condiciones para poder prestar el servicio y para poder administrar plataformas o aplicaciones que vinculen a los usuarios con los prestadores.

Entre los puntos más relevantes podemos señalar la necesidad de que los conductores sean propietarios de al menos un 50% del vehículo y prohíbe la figura de

[6] Bloque legislativo fundado en 2017 por el político Martín Lousteau. Conformado por la alianza del Partido Socialista y la Unión Cívica Radical. Al momento de la realización de esta investigación cuenta con 5 legisladores.

chofer dependiente; la antigüedad máxima del vehículo de siete (7) años; la limitación geográfica de circulación desde y hacia el Centro Peatonal de Buenos Aires.

Con respecto a las Administradoras de Plataformas o Aplicaciones Informáticas se establecen requisitos para su alta y para llevar adelante sus actividades. Se les exige un compromiso de un 3% del importe total de los viajes, así como el pago de las licencias habilitantes como requisito para la inscripción de los vehículos y choferes, siendo estas licencias de propiedad exclusiva de las empresas Administradoras de Plataformas o Aplicaciones Informáticas sin la posibilidad de cobro a los choferes asociados ni su traspaso o venta a particulares.

Línea de tiempo de hechos relevantes 2016-2018

Presentamos a continuación en la tabla 13 una línea de tiempo con los hechos más relevantes y destacados de la implementación de UBER en la Ciudad de Buenos. Fue construida en base a relevamiento de fuentes periodísticas, legislativas y comunicaciones emitidas por la compañía para el periodo comprendido entre febrero de 2016 y noviembre de 2018.

La información está catalogada por:

- Tipos de Hito
    - Comercial: decisión comercial/competitiva de la compañía.
    - Conflicto: acciones de protesta contra la implementación de UBER.
    - Ejecutivo: comunicaciones y actos administrativos ejecutados por el poder ejecutivo.
    - Judicial: disposiciones tomadas por el poder judicial en relación a la implementación del servicio.
    - Legislativo: aprobación de nuevas leyes o modificaciones a las existentes.
- Actores
    - Empresa: UBER y sus representantes.
    - Taxistas: chóferes, licenciatarios, mandatarias y sus representantes.
    - Poder Ejecutivo: funcionarios del poder ejecutivo como ser Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Secretario de Transporte y otros.

- Poder Judicial: jueces.
- Poder Legislativo: cuerpo legislativo de la Ciudad de Buenos Aires.

Tabla 13 LINEA DE TIEMPO DE HECHOS RELEVANTES 2016-2018

Fecha	Hito	Detalle	Tipo	Actor
feb-16	Convocatoria de UBER a choferes en la Ciudad de Buenos Aires	Convocatoria de conductores en Buenos Aires	Comercial	Empresa
mar-16	Movilización de taxistas contra UBER	Los taxistas se oponen a Uber: "No lo vamos a permitir bajo ningún concepto"	Conflicto	Taxistas
mar-16	Declaraciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires contra UBER	Ante la primera manifestación de los taxistas contra Uber, Rodríguez Larreta cedió a las exigencias de Omar Viviani El GCBA ante el avance de Uber: "La innovación no debe servir de excusa para dejar de lado las normas"	Ejecutivo	Poder Ejecutivo
abr-16	Lanzamiento de UBER en la Ciudad de Buenos Aires	Lanzamiento de Uber en Buenos Aires	Comercial	Empresa
abr-16	Declaraciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires contra UBER	La Ciudad asegura que Uber es ilegal: se llevará con la grúa a sus autos	Ejecutivo	Poder Ejecutivo
abr-16	Movilización de taxistas contra UBER	Taxistas realizan múltiples cortes en Capital Federal contra Uber	Conflicto	Taxistas
abr-16	Fallo judicial contra UBER	La Justicia porteña ordenó suspender la actividad de Uber	Judicial	Poder Judicial
abr-16	Declaraciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires contra UBER	El gobierno porteño, sobre Uber: "Están dando un servicio que no tiene cobertura, ni de seguridad ni de calidad"	Ejecutivo	Poder Ejecutivo
abr-16	Fallo judicial contra UBER	La Justicia ordena a las empresas de tarjeta de crédito que no operen con el transporte Uber	Judicial	Poder Judicial
jul-16	Movilización de taxistas contra UBER	Kilómetros de congestión y caos en el centro por la protesta masiva de taxistas contra Uber	Conflicto	Taxistas
sep-16	Fallo judicial contra UBER	Allanaron las oficinas de Uber y pedirán prisión para sus choferes y gerentes	Judicial	Poder Judicial
oct-16	Fallo judicial a favor de UBER	Un juez determinó que manejar autos para Uber no es delito	Judicial	Poder Judicial

oct-16	Movilización de taxistas contra UBER	Tribunales: protesta de taxistas por el fallo judicial en favor de Uber	Conflicto	Taxistas
nov-16	Fallo judicial a favor de UBER	La Justicia confirma que manejar un auto de Uber no es delito	Judicial	Poder Judicial
nov-16	Modificación de ley que "moderniza" el servicio de taxi	Aprobación de la ley 5627 Introduce app Taxi BA y pagos con tarjeta de crédito	Legislativo	Poder Legislativo
dic-16	Modificación de ley que limita la cantidad de remises	Aprobación de la ley 5786 limita la cantidad de remises en la CABA	Legislativo	Poder Legislativo
ene-17	Fallo judicial contra UBER	La Justicia ordenó bloquear la página web y la app de Uber	Judicial	Poder Judicial
abr-17	Fallo judicial contra UBER	La Justicia confirmó que la empresa Uber no podrá operar	Judicial	Poder Judicial
may-17	Lanzamiento de forma de pago en efectivo	¡Ya podes disfrutar de un nuevo método de pago!	Comercial	Empresa
dic-17	Fallo judicial contra UBER	Un nuevo fallo contra UBER condiciona a sus directivos para salir del país	Judicial	Poder Judicial
feb-18	Fallo judicial contra UBER	La Justicia porteña ordenó bloquear el sitio y la app de Uber en todo el país	Judicial	Poder Judicial
feb-18	Reclamo judicial de UBER	Uber apelará la medida de la Justicia y sigue funcionando	Judicial	Empresa
abr-18	Resultados de UBER a dos años de su lanzamiento	Dos años de Uber: más de 2 millones de inscriptos	Comercial	Empresa
abr-18	Movilización de taxistas contra UBER	Cómo opera la mafia de los taxis contra los conductores de Uber: aprietes, vidrios rotos y neumáticos tajeados	Conflicto	Taxistas
jun-18	Fallo judicial a favor de UBER	Un fallo a favor de Uber: el Tribunal Superior de Justicia porteño revocó el bloqueo a la aplicación	Judicial	Poder Judicial
jul-18	Inconvenientes de UBER para cobrar la comisión sobre los viajes	Uber tiene problemas para cobrarles a los choferes y casi no gana plata en el país	Comercial	Empresa
jul-18	Movilización de taxistas contra UBER	Una protesta de taxistas contra Uber generó un caos en el centro porteño	Conflicto	Taxistas
jul-18	Modificación de ley que regula la operación de UBER en Mendoza	Mendoza aprobó el uso de Uber: es la primera provincia en regular el servicio	Legislativo	Poder Legislativo

ago-18	Movilización de taxistas contra UBER	Marcha de taxistas porteños a La Plata contra Uber	Conflicto	Taxistas
ago-18	Fallo judicial a favor de UBER	La Corte Suprema desestimó una demanda de taxistas que solicitaba la ilegalidad de Uber	Judicial	Poder Judicial
sep-18	Resultados de UBER	Argentina registra el mayor crecimiento de Uber en el mundo	Comercial	Empresa
oct-18	Presentación de proyecto de ley en contra de UBER	Avanza proyecto que propone multas de hasta $200.000 para conductores de Uber	Legislativo	Poder Legislativo
nov-18	Modificación de ley que aumenta las sanciones a choferes de UBER	Aprueban la ley "AntiUber", que multa a los choferes con hasta $200 mil pesos	Legislativo	Poder Legislativo

Fuente: Elaboración propia

El caso Cabify

Qué es y experiencia en la Ciudad de Buenos Aires

Cabify es una empresa española que conecta a usuarios con vehículos a través de una app móvil para teléfonos inteligentes. Cuenta con operaciones en España, América Latina y Portugal y ofrece dos servicios, uno para clientes corporativos, que representa aproximadamente el 25% de su mercado y otro para usuarios particulares.

Realizó su presentación en la Ciudad de Buenos Aires en septiembre de 2016, y a diferencia de UBER decidió adecuarse a la regulación local, particularmente a la normativa que regula el servicio de remises, lo que le permitió evitar conflictos con las autoridades locales y con los taxistas. Según palabras de su CEO, Guillermo Minieri, Argentina fue uno de los países difíciles para lanzar el servicio por la cantidad de trámites y regulaciones que hay que cumplir, sin embargo esto no fue un impedimento para el crecimiento de la empresa, que está en el 30% mensual (Ensinck, 2018).

El servicio para pasajeros particulares, llamado *CabifyLite*, funciona tanto desde un sitio web como desde una aplicación para teléfonos celulares, de forma muy similar a otras opciones que hay en el mercado. La propuesta de valor está basada en la calidad, la comodidad y la seguridad, a la que se le suma la transparencia sobre costos, rutas e información de los choferes.

Todos los vehículos se encuentran registrados y los choferes cuentan con registro profesional y seguro comercial, tal cual exige la regulación de remises.

En relación a la tarifa, la compañía lanzó el servicio con una tarifa fija pero luego incorporó tarifa dinámica por alta demanda.

Comparación entre el servicio UBERX y CabifyLite

En la tabla 14 se presenta un cuadro comparativo de los servicios UBERX y *CabiftLite* en la Ciudad de Buenos Aires, clasificado por Asunto y Sub asunto.

Tabla 14 COMPARACIÓN SERVICIOS UBERX Y CABIFYLITE EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Asunto	Sub asunto	UBERX	CabifyLite
Regulación	Aplica	NO	SI
	Licencia/Habilitación	NINGUNA	Licencia de Remis
Servicio	Tipo de Servicio	Aplicación que conecta personas que requieren un servicio de traslado con socios disponible para brindarlo	Servicio de transporte de personas en automóviles de categoría particular, con conductor, detentando el pasajero el uso exclusivo del vehículo, mediante una retribución en dinero convenida entre prestador y prestatario
	Horarios	Flexible	Flexible
	Solicitud del Servicio	A través de la aplicación	A través de la aplicación
Vehículos	Características Generales	4 o 5 puertas Espacio para valijas Aire acondicionado Excelentes condiciones físicas y mecánicas	4 o 5 puertas Aire acondicionado
	Antigüedad de Ingreso al Servicio	2007	2010
	Verificación Técnica Vehicular Obligatoria	No especifica	No especifica
	Seguros	Seguro contra terceros (obligatorio)	Seguro contra terceros (obligatorio)
Tarifas	Fijación y actualización	Definida por la empresa	Definida por la empresa
	Importe del viaje	Tarifa base = (tarifa km * distancia recorrida) + (tarifa tiempo * tiempo transcurrido)	Tarifa base = (tarifa km * distancia recorrida) + (tarifa tiempo * tiempo transcurrido) La tarifa por km tiene un recargo del 50% durante la noche
	Tarifa Dinámica	SI	SI
	Comisión	25%	25%

	Forma de Pago	Tarjeta de Crédito, Efectivo	Tarjeta de Crédito
Conductores	Edad	Mínimo 21 años	Mínimo 21 años
	Tipo de Licencia	No especifica. Tiene que estar vigente	Profesional
	Exámenes	No especifica	No especifica
	Relaciones laborales.	Independiente	Independiente

Fuente: Elaboración propia en base a uber.com y cabify.com

UBER en Mendoza

En este apartado describiremos el caso de UBER en Mendoza ya que se trata de la primer y única Provincia de Argentina que ha regulado el servicio a través de la Ley Provincial de Movilidad N° 9086 sancionada en Agosto de 2018 (Gobierno de Mendoza, 2018).

Utilizando una estrategia distinta a la aplicada en Ciudad de Buenos Aires, UBER trabajó mancomunadamente con los reguladores provinciales en la redacción de una regulación que le permitiese operar legalmente, cumplir con las expectativas de los funcionarios y defender sus principales ventajas competitivas.

A pesar de haber enfrentado resistencia de la Asociación Propietaria de Taxis de Mendoza (Aprotam), que a través de medidas judiciales intentó frenar el lanzamiento, el 25 de octubre de 2018 fue lanzada oficialmente, según fuentes periodísticas con más de 65.000 personas registradas para viajar y más de 1.000 conductores inscriptos. En pocas horas se registraron más de dos mil solicitudes de viajes, con un promedio de ocupación del 80% de los choferes registrados (“Uber comienza a funcionar en Mendoza: ya hay 65.000 personas registradas,” 2018) (“Uber debutó con éxito en Mendoza y continúa sumando usuarios en Capital Federal,” 2018).

Análisis normativo de la Ley Provincial de Movilidad N° 9086

La ley reconoce el transporte entre privados a través de plataformas digitales como una nueva categoría, distinta y complementaria a las existentes, definiendo el servicio que, con base en el desarrollo de tecnologías de dispositivos móviles, utilizando el sistema de posicionamiento global y plataformas independientes, permite conectar a usuarios que lo demanden, punto a punto, con conductores que ofrecen dicho servicio mediante el uso de la misma aplicación

Los prestatarios deberán cumplir con el pago de las tasas de contraprestación y las obligaciones impositivas que determine dicha normativa.

Los titulares de los vehículos deberán solicitar el otorgamiento de un permiso de explotación. La ley establece que solo podrán ser permisionarios personas humanas y solo podrán tener un permiso. El vehículo podrá ser manejado por un tercero, siempre y cuando cuente con la licencia de conducir vigente y que cumpla con la reglamentación.

Dentro de las obligaciones de los permisionarios se destacan; abonar la tasa de inscripción asociada al permiso de explotación, mantener el vehículo prestador del servicio en perfecto estado de funcionamiento, realizar la inspección técnica periódica del vehículo, presentar anualmente los certificados que acrediten que se encuentra al día con las obligaciones tributarias y previsionales propias y/o de sus conductores, contar con una póliza de seguro contra todo riesgo con cobertura por daños ocasionados a terceros, conductor y pasajeros en una modalidad de transporte oneroso, garantizar que los vehículos cuenten con los requisitos de seguridad y constituir domicilio en la Provincia de Mendoza y designar un representante, apoderado o encargado de negocios que tenga residencia permanente en la Ciudad de Mendoza.

Las empresas prestatarias son catalogadas como Empresas de Redes de Transporte (ERT), se trata de personas jurídicas que promuevan, promocionen o incentiven el uso de tecnologías o aplicaciones propias o de terceros que permitan acceder a los usuarios al Sistema de Transporte por Plataformas Electrónicas mediante un dispositivo móvil que utilice sistema de posicionamiento global.

La ley también establece que la autoridad de aplicación podrá limitar la cantidad máxima de vehículos y/o las zonas a afectar la prestación del servicio.

El monto a abonar por la prestación del servicio será definido por la empresa de redes de transporte y aceptado por el usuario al contratarlo.

El servicio de transporte prestado por Empresas de Redes de Transporte (ERT), a través de plataformas electrónicas, es flexible por lo que no está sujeto a itinerarios, rutas, frecuencias de paso ni horarios fijos. Los conductores pueden prestar el servicio únicamente cuando existan solicitudes que hayan sido aceptadas a través de las plataformas electrónicas habilitadas, por lo que se prohíbe expresamente la toma de viajes en las modalidades actualmente previstas para el servicio de taxis y/o remises.

Las obligaciones para las empresas son las siguientes: abonar una sobre alícuota del 1% sobre el total del viaje, en el impuesto sobre los ingresos brutos que corresponda a la actividad, liquidar y abonar, por cuenta y orden de los permisionarios registrados en sus aplicaciones los gravámenes correspondientes a cada uno de ellos, garantizar que toda la operativa, incluyendo tanto la actividad que se presta a través de las plataformas electrónicas como el servicio de transporte, cumpla con la legislación aplicable, asignar viajes únicamente a los vehículos y conductores que se encuentren registrados, no despachar viajes por más de ocho (8) horas corridas a un conductor ni más de doce (12) horas fraccionadas en un mismo día, exigir y fiscalizar que los permisionarios y/o sus conductores cumplan con las obligaciones tributarias, previsionales y reglamentarias correspondientes, no pudiendo asignar viajes a quienes no demuestren estar al día en su cumplimiento, proporcionar cuando le sea requerida toda la información veraz, necesaria y útil para conocer la identidad de los conductores, sus datos individualizantes y los recorridos efectuados por cada vehículo, los montos cobrados y cualquier otra información que se entienda necesaria para su operación y constituir domicilio en la Provincia de Mendoza y designar un representante, apoderado o encargado de negocios que tenga residencia permanente en la Ciudad de Mendoza.

En caso de que el titular de la Empresa de Red de Transporte fuera una persona jurídica privada constituida en la República Argentina, pero no en la Provincia de Mendoza y, las constituidas en el extranjero; deberán, además, establecer sucursal en jurisdicción de la Provincia de Mendoza, e inscribir la misma en el Registro Público a cargo de la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza.

También deberá contar con un libro de quejas virtual, que cumpla las exigencias que disponga la Dirección Provincial de Defensa del Consumidor

En relación a las obligaciones de los conductores, se destacan: contar con licencia nacional de conducir conforme a la categoría que la reglamentación de la presente exija para el servicio de taxis y remis, aceptar viajes despachados únicamente por las plataformas habilitadas en las que esté debidamente registrado el vehículo, permitir y facilitar el ascenso de canes guías que acompañen a personas con discapacidad visual, no conducir el vehículo por más de ocho (8) horas corridas ni más de doce (12) horas fraccionadas en un

día, no conducir el vehículo prestando el servicio cuando no reúna las condiciones de seguridad.

Sobre los vehículos, establece que deberán: tener una antigüedad máxima de cinco años desde su primera registración, salvo que se trate de vehículos eléctricos, los cuales podrán tener una antigüedad de hasta diez años, estar registrados en la Provincia de Mendoza, cumplir con las condiciones y las prestaciones que exija la reglamentación, tener capacidad máxima para 8 pasajeros.

La ley habilita que los permisionarios y vehículos habilitados para el servicio de taxi o de remis puedan incorporarse al servicio de transporte a través de plataformas electrónicas cumpliendo con las condiciones impuestas en la regulación de su categoría, como excepción a las condiciones generales que regulan esta modalidad. Para el caso de los taxis, podrán realizar además oferta pública, caso en el cual deberá regirse por la tarifa que el Poder Ejecutivo haya dispuesto.

Capítulo 5 - Trabajo de campo y análisis de resultados

En este capítulo se vuelcan los resultados de la encuesta de percepción, así como la sistematización que surge de su análisis. También se presenta un análisis de las entrevistas realizadas a los expertos[7].

La información obtenida a través de la sistemación y análisis de ambos dispositivos, será utilizada para apoyar y complementar las conclusiones de la investigación, desarrolladas en el Capítulo 6.

Encuesta de percepción

La encuesta de percepción se realizó a través de medios digitales y abarca una muestra de 75 casos. El objetivo de la misma es poder tener una percepción general sobre el uso de servicios de transporte de pasajeros en la Ciudad de Buenos Aires, así como los motivos por los cuales los usuarios basan sus elecciones. Adicionalmente, los encuestados fueron consultados sobre su opinión sobre la necesidad de regular el servicio prestado por UBER, así como las razones que fundamentan esa postura.

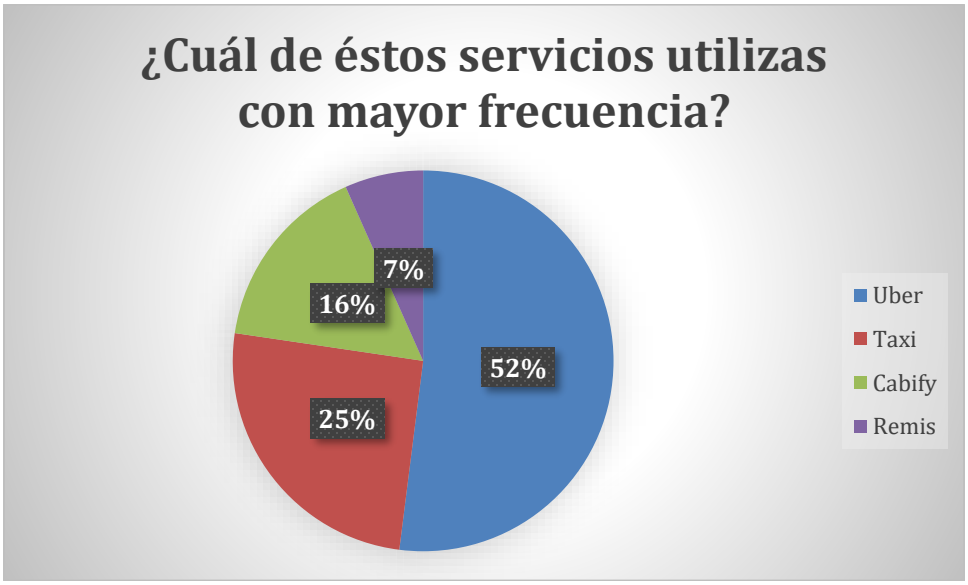
[7] El lector podrá consultar las transcripciones de todas las entrevistas en el Anexo.

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta, y profundizamos en una sistematización de datos que surgen de ella.

Frecuencia de Uso

La primera pregunta de la encuesta hace referencia a la frecuencia con la que los usuarios utilizan los servicios de transporte estudiados. Como puede observarse en la Figura 28 el 52% de los entrevistados utiliza UBER con mayor frecuencia, duplicando al Taxi, que es utilizado por el 25%. Cabify con un 16% y otros remises con 7% completan las preferencias de los usuarios.

Figura 28 ¿CUÁL DE ÉSTOS SERVICIOS UTILIZAS CON MAYOR FRECUENCIA?

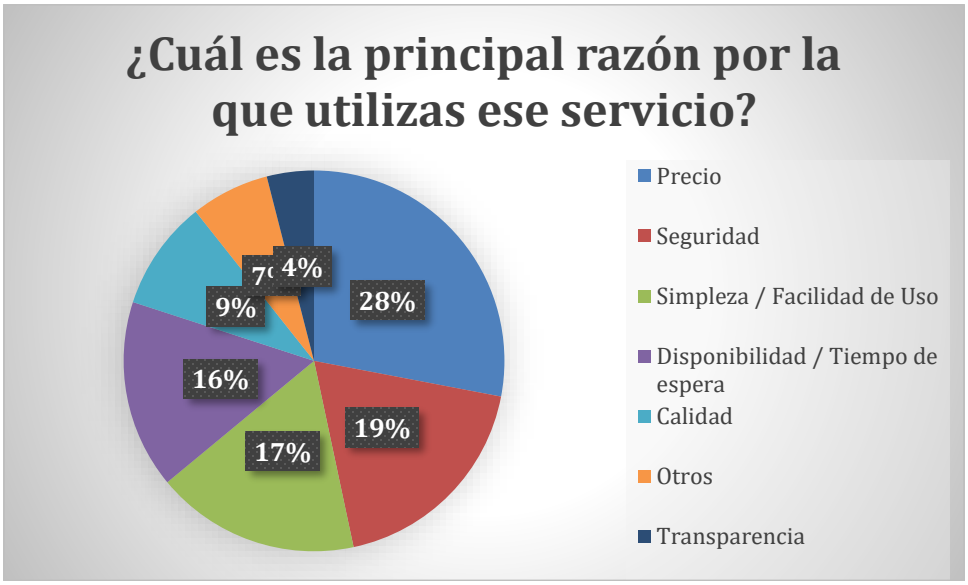


Fuente: Elaboración propia

Razones de Uso

En la segunda pregunta, abordamos los motivos por los cuales los usuarios eligen el servicio. Como puede observarse en la Figura 29 el 28% de los entrevistados define su elección por el precio, el 19% por motivos relacionados con la seguridad, el 17% por la facilidad de uso o simpleza, el 16% por disponibilidad y mejores tiempos de espera, el 9% por la calidad del servicio, 7% por otros motivos y finalmente el 4% por la transparencia.

Figura 29 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO?

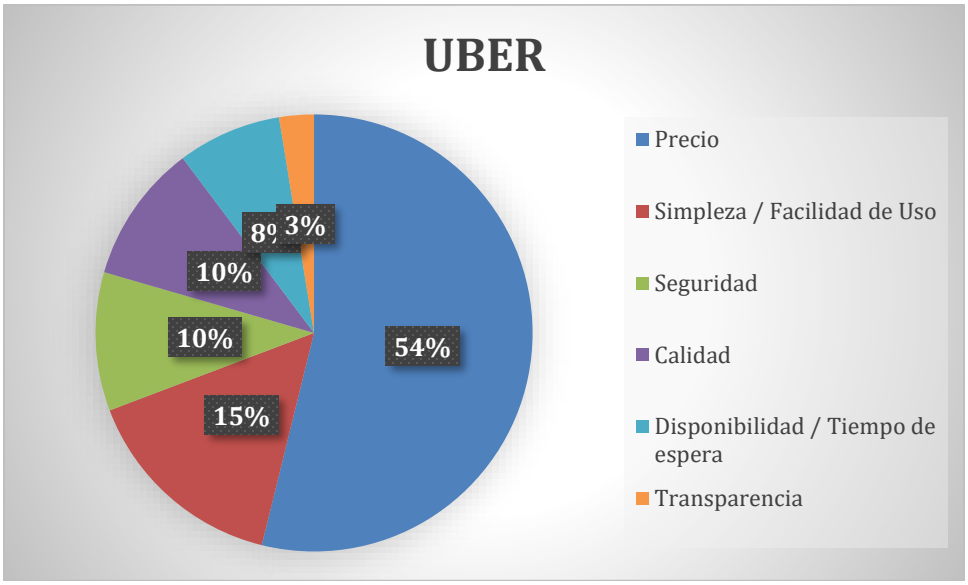


Fuente: Elaboración propia

Profundizando en el cruce de datos obtenidos, presentamos a continuación una apertura de preferencias de uso por tipo de servicio, que permite entender las razones por las cuales los usuarios toman sus decisiones.

En el caso de la Figura 30 que muestra los motivos por los que los consumidores optan por UBER se observa cómo lo determinante es el precio, con el 54% del peso total. Es interesante como la relevancia de éste aspecto contrasta con otras razones como por ejemplo la transparencia o el tiempo de espera, evidenciando que parte de la propuesta de valor de la compañía no resulta tan relevante en comparación con el precio. Incluso, refleja que en el caso de la Ciudad de Buenos Aires la propuesta de valor de la compañía no se corresponde con el planteo de su CEO, Travis Kalanick quien afirma que lo más relevante de UBER es la seguridad que provee a sus usuarios por el sistema de rating e información disponible, la confianza y exactitud y recién por último el costo del servicio.

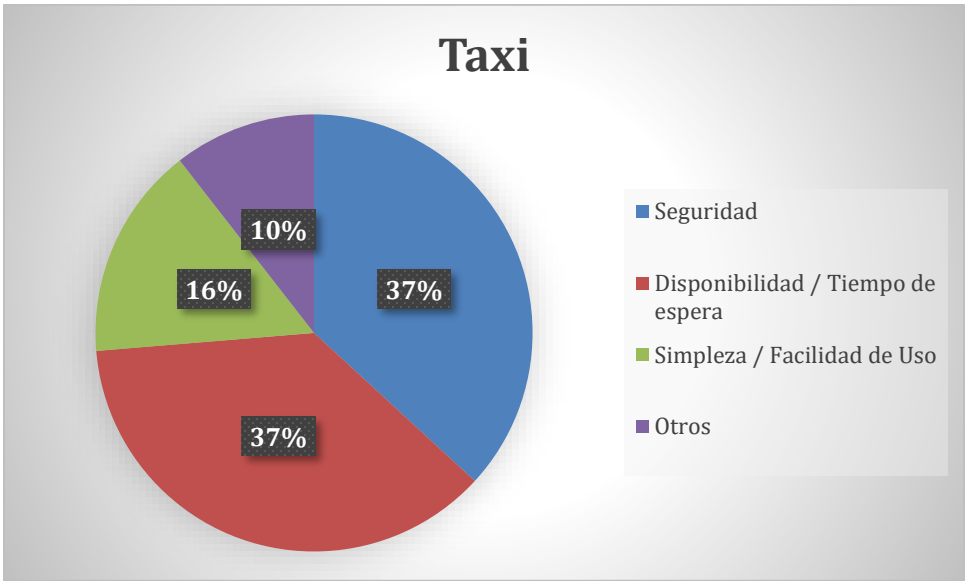
Figura 30 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZON POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA UBER



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 31 podemos observar los motivos por los que los consumidores optan por el Taxi y destaca el hecho de que las decisiones estén motivadas principalmente por la seguridad y por el tiempo de espera o disponibilidad, ambos con un 37% del total, y explicando en conjunto casi el 75% de los motivos. Pone de manifiesto, por un lado, que aún UBER debe seguir trabajando en la oferta, ya que su competencia presenta mejores resultados en disponibilidad y por otro que, dado el nivel de conflicto que existe hoy y que hemos analizado previamente, UBER resulta inseguro para muchos pasajeros.

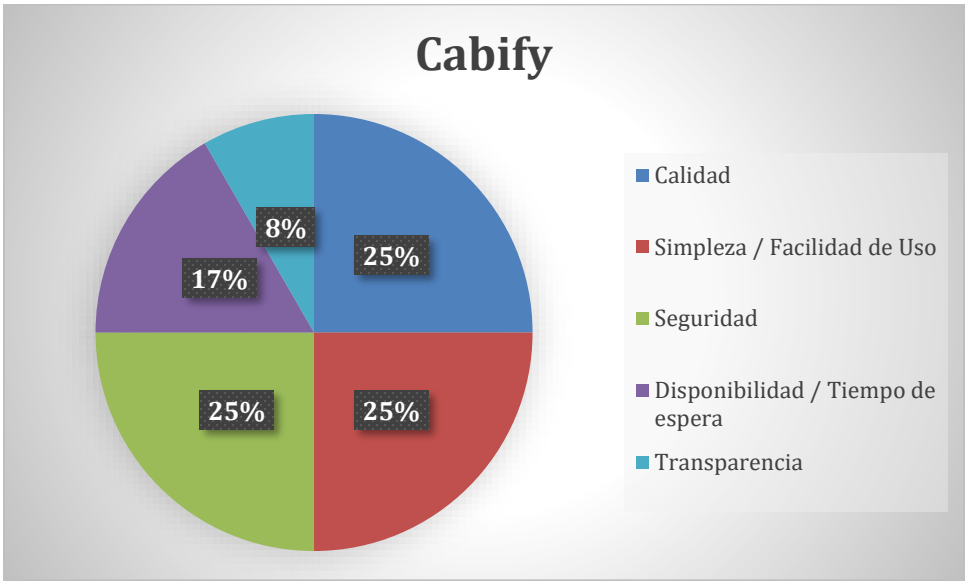
Figura 31 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA TAXI



Fuente: Elaboración propia

En relación a Cabify, puede observarse en la Figura 32 que los usuarios ponderan la calidad, la simpleza y la seguridad como los tres atributos más relevantes de su propuesta de valor.

Figura 32 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? APERTURA CABIFY



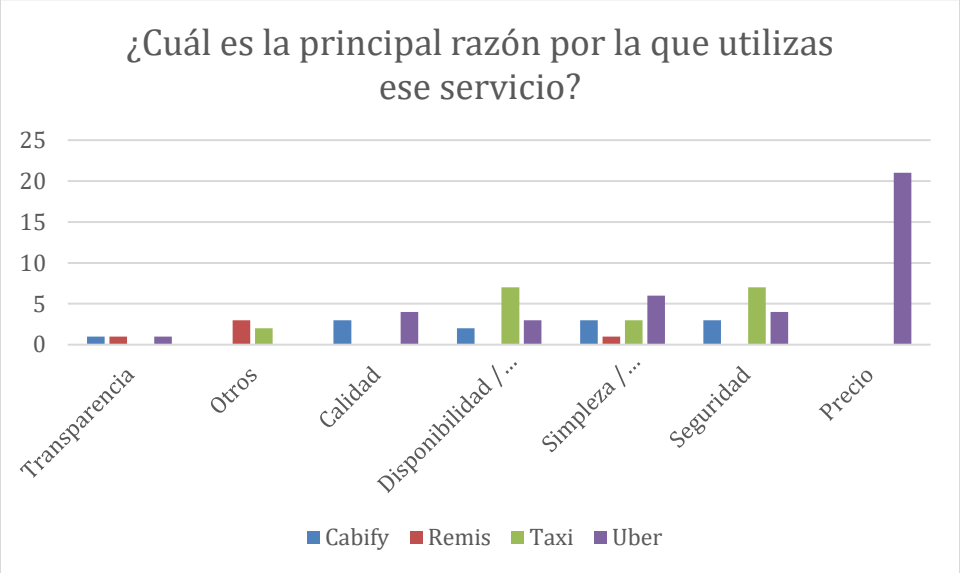
Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Figura 33 presentamos una comparación de todos los motivos por cada servicio a modo de resumen y que permite evidenciar cómo los usuarios ponderan las

propuestas de valor de cada servicio, así como cuáles son las oportunidades de cada una de ellas en términos competitivos.

UBER se destaca ampliamente en precio, mientras que los taxis se hacen fuertes en seguridad y disponibilidad. Por su parte Cabify balancea de manera proporcionada entre calidad, simpleza y seguridad.

Figura 33 ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE UTILIZAS ESE SERVICIO? COMPARACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Regulación

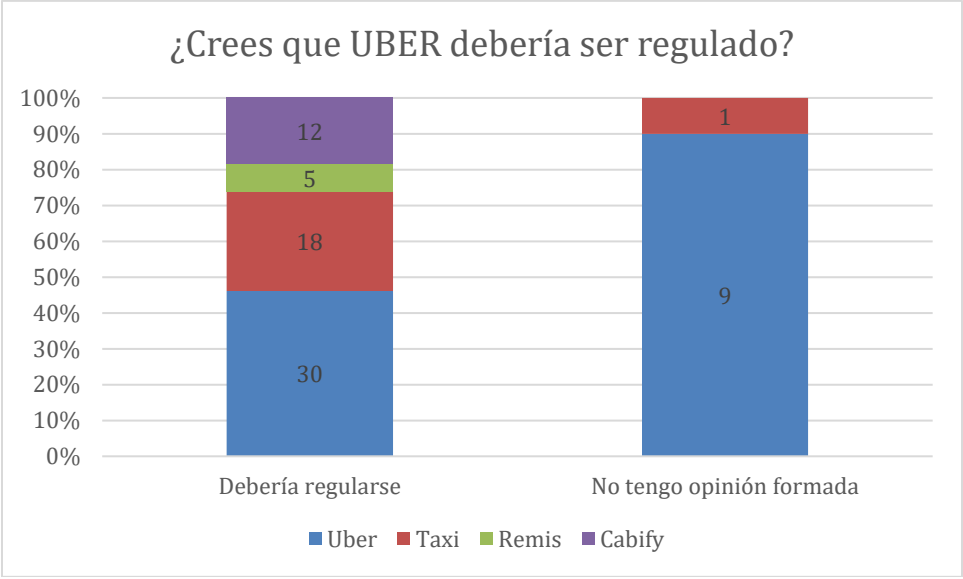
Finalmente le consultamos a los usuarios si consideraban que el servicio UBER debería ser regulado de forma tal que pueda operar sin conflictos. En la Figura 34 podemos ver cómo la amplia mayoría de los usuarios, el 87%, cree que es necesario avanzar en una regulación que permita que el servicio pueda operar regularmente. El 13% restante declara no tener una opinión formada. Cabe destacar que la encuesta permitía elegir la opción de prohibir a UBER y ningún usuario optó por ella.

Figura 34 ¿CREES QUE UBER DEBERÍA SER REGULADO?

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 35 presentamos una apertura de la pregunta sobre la regulación donde se puede observar cómo opinan los usuarios de cada servicio. Se observa que independientemente del tipo de servicio que utilizan preferentemente, predomina la opinión de que es necesario regular el funcionamiento de UBER.

Figura 35 .¿CREES QUE UBER DEBERÍA SER REGULADO? APERTURA POR TIPO DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

Análisis de las entrevistas en profundidad

A continuación, se presenta un análisis de entrevistas en profundidad realizadas a referentes y especialistas del campo de estudio.

En relación al tipo de estrategia utilizada por UBER para llevar adelante el despliegue y lanzamiento de su operación, existe un consenso entre los especialistas en que se trata de una estrategia agresiva basada principalmente en garantizar la existencia de oferta, de disponibilidad de choferes para realizar viajes.

Como señala Hofman "con el pasar de los años fuimos descubriendo que la real fortaleza de Uber no está en la demanda, está en la oferta" ya que "si los clientes entran y no está la oferta se van y no vuelven más. Entonces en estas plataformas, la oferta es más importante que la demanda."

Mordezki, complementando la definición anterior, afirma que "hacen un *deployment* bastante estándar en donde yo creo que lo más importante es el marketing para el reclutamiento de conductores".

Por otro lado, existen valoraciones dispares en relación a lo acertado de la estrategia utilizada por la compañía. De acuerdo a Prince "la estrategia de Uber en Argentina y CABA fue errada a mi manera de ver. De ruptura más que disruptiva. Incrementó el nivel de conflicto que se judicializó y hasta entró en zona de violencia" y valorando el accionar de la competencia de UBER, señala que "Cabify se adaptó sin gran costo".

En contraposición, Hofman señala que a su modo de ver el que cometió errores fue el Gobierno y no la empresa, "creo que fue un error del gobierno. La empresa no tiene más remedio que quedarse, tiene un modelo global".

Al momento de pensar sobre los cambios en el sistema de transporte de la Ciudad de Buenos Aires, existe una coincidencia entre los entrevistados acerca de que la implementación de UBER ha impulsado un conjunto de cambios relacionados con el surgimiento de una nueva opción para los usuarios y una modernización o "aggiornamiento" por parte del servicio de taxis tradicional producto de la aparición de competencia en un mercado tradicionalmente monopólico.

En este sentido, Rivero afirma que "los cambios que verifico están vinculados a una nueva forma de prestar el servicio ofreciendo nuevas experiencias, se le brinda mayor

información al usuario, se adapta a los tiempos actuales vinculados a la inmediatez y comodidad, y permite que exista más competencia a nivel transporte.

Coincide prácticamente en todo con Lerner, que afirma que UBER "mejoró la experiencia del cliente; brinda mayor variedad de alternativas, generando un clima de mayor competencia, hecho que obliga a las firmas tradicionales (ej.: taxis) a invertir más en tecnología y mejorar su servicio y obliga a nuevos entrantes en la industria a repensar su estrategia de vinculación con clientes"

Hofman, por parte, señala que "los taxis por toda esta movida tienen tarjetas de crédito, plataformas de seguimiento" a punto tal que "no hay mucha diferencia en un taxi y UBER".

A pesar de estas coincidencias, encontramos que existe una diferencia de apreciación entre Hofman y Mordezki en cuanto al potencial de transformación de UBER en relación al sistema de transporte de la Ciudad de Buenos Aires. De acuerdo a Hofman, "el transporte público no lo va a cambiar mil o dos mil conductores de UBER que trabajen 3 o 4 horas por día. Creo que las patentes de los taxis van a seguir costando lo que cuestan". En contraposición, Mordezki entiende que "esto es un paso intermedio, en el que la gente se acostumbra a usar aplicaciones, luego se acostumbrará a tomar autos que se manejan solos y finalmente dejará de comprar autos y va a comprar transporte. Es un cambio gigantesco en la sociedad. La Sharing Economy va a transformar absolutamente todo y no falta tanto".

En cuanto a los desafíos, existe una coincidencia entre los entrevistados en que la cuestión político regulatoria es la más importante de cara al futuro. Zerboni señala en ese sentido que "el principal desafío que tiene es el cambio en la legislación".

Complementando, Rivero indica que, por las características de la economía digital, "lo ideal sería balancear para abajo y no para arriba, es decir, bajar el nivel de regulación que hoy tienen los servicios tradicionales a efectos de lograr un equilibrio con las plataformas y los servicios provistos por éstas, más aún teniendo en cuenta que los servicios (online y offline) no resultan similares".

En este punto coincide Prince, cuando afirma que "se trata de que el gobierno revise las regulaciones de los taxis (que son una carga para los taxis, un costo alto, pero también

una protección para el sector como barrera de entrada regulatoria), y por el otro de acercar posiciones con Uber para que se adapte a algunas regulaciones razonables".

Evidenciando otra arista de la discusión regulatoria/legal, Lerner señala que "un gran desafío a sortear será derribar el mito de que "ilegal" no implica que el servicio sea de mala calidad. Ilegal es un riesgo que Uber asume para ingresar a un mercado de oportunidades con niveles de servicio que tienen mucho espacio para mejorar." Esto es particularmente relevante cuando se lo contrastamos con: i) los datos obtenidos por la encuesta de percepción de usuarios en donde se evidencia que UBER es el servicio utilizado más frecuentemente y ii) con los números de crecimiento de UBER en la Ciudad de Buenos Aires que señalamos en el capítulo 4.

Capítulo 6 – Conclusiones y reflexiones finales

Como primera aproximación y en consonancia con los autores utilizados para establecer el marco teórico del trabajo de investigación, es importante señalar que el surgimiento de plataformas *multisided* es una realidad global y que se ha instalado de forma muy extendida promoviendo un cambio en la forma de vida en la que las personas nos relacionamos.

Como hemos desarrollado en el capítulo 2, estamos atravesando una transformación inédita en la organización mundial producto principalmente del surgimiento de Internet y particularmente de la masividad y universalización del uso del *Smartphone.*

Este cambio de paradigma está abriendo oportunidades para modificar aspectos tan trascendentales como la distribución de la riqueza, la democratización de la economía mundial a partir de la incorporación de millones de personas a las clases medias y también generar un impacto positivo en la sustentabilidad de las sociedades producto de reducir los riesgos eco-ambientales.

Es la propia lógica del sistema capitalista, es decir la introducción de nuevas tecnologías incentivada por la búsqueda de beneficios, lo que genera un brutal aumento de la productividad, ampliando la oferta de bienes y servicios a precios más asequibles. La contracara de este proceso es, por otro lado, la destrucción de muchas capas intermedias

que se encontraban entre los productores de bienes y servicios y los usuarios finales, producto de la introducción de tecnología.

Estamos en presencia de un proceso en el cual empresas que, con características ágiles y veloces, compuestas principalmente por software, crecen rápidamente y están rompiendo el monopolio de las grandes compañías tradicionales de integración vertical. A través de la implementación de plataformas, se posicionan entre el productor y el consumidor, transformando la interfaz tradicional.

Hemos visto como, en este marco, toma forma el movimiento de la Economía Colaborativa, motorizado por la crisis económica del año 2008, a partir de la cual miles de personas comenzaron, por un lado, a poner en cuestión la relevancia de la acumulación de bienes producto de años de consumo voraz y por el otro, a sopesar de otra manera el resultado de la actividad industrial en el medio ambiente.

Hemos dado cuenta de cuales son las características principales del movimiento de la Economía Colaborativa: i) aprovechar el valor de recursos sub utilizados para obtener beneficios, ii) tener una misión guiada por valores, iii) valorar, respetar y empoderar a quienes ofrecen sus productos y, iv) beneficiar a los consumidores a través del más eficiente a bienes y servicios, promoviendo pagar por el acceso y no por la propiedad y v) un negocio que promueva un sentido de pertenencia, fiscalización colectiva y beneficio mutuo.

Profundizando en el fenómeno de la Economía Colaborativa, hemos desarrollado cómo se relaciona con los cambios que estamos viviendo en relación a la concepción del transporte. Vimos que el transporte está dejando de ser entendido como el simple traslado de un punto a otro para evolucionar al concepto de movilidad humana. Y en esta transformación, el hombre pasa ser concebido como hombre móvil.

La movilidad es un concepto más amplio, activo, que crea vínculos, relaciones, oportunidades y sinergias entre seres humanos. Con esta nueva interpretación el lugar al que se viaja es tan relevante como el viaje que se realiza para llegar a él y no puede existir uno sin el otro. En esta realidad, los individuos pasan a ser co-creadores de su propia movilidad, en lugar de ser simples pasajeros, impulsando a que los proveedores de transporte desarrollen opciones de servicios para que las personas puedan controlar, elegir,

organizar y optimizar su rutina de viaje según sus propios criterios, en vez de simplemente transportarlos.

En este contexto, destacamos el surgimiento de las alternativas de *ride sharing* y *car sharing*, que forman parte del movimiento de la Economía Colaborativa y que se revelan como posibles soluciones a problemas que enfrentan los sistemas de transporte urbano de las ciudades, tales como la congestión y la contaminación.

En el capítulo 3 hemos desarrollado detalladamente el modelo de negocios de UBER a nivel global. Utilizando la metodología *CANVAS* hemos podido dar cuenta del tipo de servicio, los productos que ofrece y su propuesta de valor bien diferenciada para viajeros y conductores. Hemos explicado en donde radica su ventaja competitiva, resaltando la calidad del servicio, el costo y la transparencia que ofrece la plataforma. También hemos descripto el perfil de sus consumidores, de sus aliados y de sus principales competidores, así como su modelo de costos, ingresos y estrategia impositiva.

Por otro lado, en cuanto a la estrategia de crecimiento (presencia en más de 400 ciudades), hemos señalado que está apoyada en el hecho de que tiene un producto que resuelve un problema real de millones de personas. Busca posicionarse en el segmento de *early adopters* para desde allí masificarse a partir de la recomendación de clientes satisfechos con una excelente experiencia. Aprovecha situaciones de la vida diaria de las personas en las que conseguir transporte es un problema para que los usuarios prueben el servicio y tiene la capacidad de usar a su favor la controversia que genera el anuncio de su implementación en cada nueva ciudad.

Una vez conceptualizada la empresa, presentamos un análisis de cómo UBER realizó el lanzamiento de su operación en 10 ciudades del mundo, abarcando todos los continentes, con el objetivo de poder tener un panorama representativo de la "forma de hacer" de la compañía e intentar identificar si existe o no un patrón. Las ciudades seleccionadas para el análisis fueron San Francisco, Nueva York, Washington, Paris, Londres, Madrid, Barcelona, China, San Pablo y Montevideo.

Como explicamos, hemos encontrado una serie de características comunes en la forma en la que realizaron el lanzamiento en las 10 ciudades analizadas, a saber: i) realizan una convocatoria a conductores, ii) busca instalarse en el segmento joven de *early adopters*, iii) utiliza el boca en boca, iv) aprovecha situaciones específicas para promocionar el

servicio, v) se apoya en el revuelo mediático que genera el comienzo de sus operaciones y vi) no contempla una adecuación a la regulación del servicio de transporte urbano existente. Hemos clasificado este patrón común y lo definimos como "lanzamiento típico", que nos permite dar cuenta de un "estilo de hacer" las cosas de la compañía.

También hemos podido identificar resultados regulatorios diferentes en los 10 casos. En el 70% de los casos (América del Norte, América Latina y Asia) la empresa ha conseguido regulaciones que hemos catalogado como "permisivas" ya que habilitan una plena operación de los servicios ofrecidos por la compañía. En el 30% restante (las 3 ciudades de Europa continental), el resultado ha sido una regulación que catalogamos como "restrictiva", dado que impide que UBER brinde o bien todos sus servicios, como el caso de Paris con UBERX o bien limita las zonas donde puede operar, como Madrid y Barcelona.

Como hemos expuesto en el capítulo 4 del trabajo, mediante un análisis de periodo de implementación de UBER en la Ciudad de Buenos Aires -desde febrero de 2016 a noviembre de 2018-, se identificaron los hechos más relevantes del período y se clasificaron en función del tipo de hito, así como por quien los protagonizó.

Como primer hallazgo de ésta sistematización podemos observar que, de un total de 32 acciones relevadas para el período, el 60% (19 acciones) fueron protagonizadas por los distintos poderes del Estado con la siguiente distribución: 12 el Poder Judicial, 4 el Poder Legislativo y 3 el Poder Ejecutivo. Es interesante destacar que el 74% (14 acciones) protagonizadas por alguno de los poderes del Estado de la Ciudad de Buenos Aires han tenido el objeto de bloquear, impedir o sancionar de alguna manera a UBER, sus directivos o los choferes que prestan servicio para la compañía.

En el caso del Poder Legislativo, se destaca la sanción de las siguientes leyes: i) la ley 5627, aprobada en noviembre de 2016, que tiene por objeto "modernizar" el servicio tradicional de taxi a partir de la incorporación de la aplicación Taxi BA y la aceptación de la tarjeta de crédito como medio de pago, prácticamente equiparando el servicio del taxi al brindado por UBER, ii) la ley 5786, aprobada en diciembre de 2016, que modifica el Código de Habilitaciones y Verificaciones incorporando un tope de 2500 remises que pueden circular por la Ciudad de Buenos Aires y finalmente iii) la aprobación del proyecto

de ley 2834 en noviembre de 2018, que aumenta las sanciones a los conductores con el objetivo desincentivar la oferta de viajes.

Es particularmente llamativo el esfuerzo dedicado por los distintos poderes del Estado a obstaculizar el funcionamiento de UBER cuando, como desarrollamos en el capítulo 4, se observa que el servicio prestado por UBER y Cabify es prácticamente el mismo, sin embargo, la primera opera con restricciones y la segunda lo hace plenamente.

Como segundo hallazgo, y en relación a la estrategia de la empresa, podemos señalar que su inserción en la Ciudad de Buenos Aires fue realizada de acuerdo a la categoría de lanzamiento "típico", tal como la definimos en el capítulo 3. Los pasos seguidos por la empresa fueron muy similares a los realizados en las ciudades analizadas en este trabajo: estableciendo una oficina local encargada del relacionamiento con los conductores lo que permite garantizar la oferta del servicio, y desplegando acciones de marketing muy agresivas, y aprovechando la presencia en los medios a raíz de las protestas de sindicatos de taxistas y de funcionarios del Gobierno.

En coincidencia con Hofman, Mordezki y Zerboni, podemos señalar que gran parte de la estrategia, es lograr que conductores no profesionales salgan con sus propios vehículos. Dado que los requisitos de UBER son menores que los de las empresas de transporte tradicionales, permite que prácticamente cualquiera pueda ser conductor, bajando las barreras de entrada al negocio y poniendo en cuestión las definiciones tradicionales avaladas por la regulación vigente (Cannon & Chung, 2015).

Si bien esto supone, por un lado, un avance en la democratización en la oferta y en el uso de este servicio, por otro lado, éstas prácticas enfrentan los reclamos de los trabajadores profesionales del rubro, quienes reclaman por la competencia desleal que significan estas plataformas (Ranchordás, 2015). Esta visión es apoyada también por McCabe (McCabe, 2016) que plantea que las leyes laborales vigentes no dan cuenta acabadamente de las nuevas relaciones laborales creadas a partir del rápido crecimiento de la *Sharing Economy*.

Como señala Rivero, los reguladores quedan entonces expuestos a una situación realmente compleja. Hasta dónde y cómo regular estas prácticas es una gran discusión ya que existe una evidente tensión entre la necesidad de fomentar la innovación, la de proteger

a los usuarios de fraudes y prácticas peligrosas así como la de garantizar reglas de juego justas para los jugadores tradicionales (Ranchordás, 2015)

A este planteo, podemos añadir además un condimento histórico: está largamente probado a lo largo de la historia que un sistema privado que adolece de regulaciones no redunda en un mutuo beneficio para las partes. En general lo que ha ocurrido es que los trabajadores se han visto forzados a aceptar las condiciones de los empleadores (Means & Seiner, 2016). Ha sido justamente esta realidad la que ha empujado a los Estados a buscar regulaciones del mercado de trabajo, limitando la flexibilidad laboral heredada del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX.

En cuanto a la estrategia analizada en términos operativos y de acuerdo a los autores que hemos utilizado, es de tipo Hub, ya que mantiene sucursales en cada mercado en que opera para regular las actividades específicas de esa región. Si bien en sus comienzos utilizaba una estrategia de tipo Home Base y absolutamente todas sus actividades se reportaban a la base. Actualmente la sede central sigue siendo el epicentro de su funcionamiento, pero las bases regionales son una parte fundamental de su éxito.

El servicio que ofrece la plataforma a través de su aplicación cumple con los requisitos que plantean los autores citados respecto de las características que debe tener para ser exitosa, privilegiar la experiencia del consumidor, tener un excelente modelo de atención al cliente, la recomendación boca en boca por parte de los usuarios, que realmente resuelva un problema, el establecimiento de alianzas locales y tener un plan de internacionalización.

Asimismo, podemos señalar que la empresa realiza una adopción de su oferta de servicios en cada ciudad en la que opera, adecuándolo a las necesidades puntuales de los habitantes y las tendencias culturales locales. De la misma forma, amolda los requisitos relacionados con vehículos y choferes, para poder conseguir la oferta, como señalamos anteriormente.

Cómo tercer hallazgo, si bien los resultados de la presente investigación no permiten concluir de qué manera resultó impactado el sistema de transporte de pasajeros en la Ciudad de Buenos Aires por la implementación de UBER, si nos permite señalar que este proceso ha promovido un "*aggiornamiento*" del servicio prestado por el tradicional taxi que han tenido que incorporar aplicaciones móviles (inclusive el Gobierno de la

Ciudad de Buenos Aires ha desarrollado una), pago con tarjeta de crédito, posicionamiento global vía GPS y otras cuestiones relacionadas con la experiencia del usuario. Como analizamos en el capítulo 5, existe un consenso entre los expertos entrevistados acerca de que la implementación de UBER en un mercado tradicionalmente monopólico ha generado una nueva opción para los usuarios. La forma y la cuantificación del impacto de UBER en las ciudades donde opera es un tema en permanente debate. Los autores del artículo "*Is Uber a substitute or complement for public transit?*" publicado en el *Journal* de *Urban Economics* en 2018 señalan que existen tres razones por las cuales el impacto podría ser muy relevante: por la capacidad mejorar la eficiencia social del transporte, por el impacto que puede tener en la recaudación de las ciudades donde opera y finalmente por su impacto en la congestión y la contaminación (Hall, Palsson, & Price, 2018).

Los autores identifican dos mecanismos por los cuales puede afectar al sistema, complementándolo, al utilizarlo para resolver las necesidades de transporte en última milla que servicios de transporte fijos no pueden cubrir o reemplazándolo, es decir provocando que el pasaje migre de los servicios tradicionales a UBER (Hall et al., 2018). Profundizar el análisis del impacto en el sistema de transporte de la Ciudad de Buenos Aires podrá ser objeto de nuevas investigaciones.

Finalmente, UBER enfrenta un conjunto de desafíos muy variados (legales/regulatorios, competitivos y hasta sociales o culturales) en cada ciudad donde decide lanzar sus servicios. En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, en función a todo el análisis presentando previamente podemos señalar que el principal tiene que ver con la cuestión político/regulatoria.

Como señalan los especialistas entrevistados, éste aspecto ha marcado el devenir de los últimos dos años en el territorio de la Ciudad de Buenos llevando a la empresa y al Gobierno a una situación en la que la tensión ha ido aumentando con el correr de los meses y de las medidas adoptadas por cada actor en pos de lograr un mejor posicionamiento en el conflicto.

En el corto plazo, esta "situación incómoda", como la define Hofman, parece muy compleja de resolver, considerando las últimas modificaciones en materia legislativa ejecutada por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires y promovidas por el Gobierno. El aumento de las penalidades para aquellos ciudadanos que decidan manejar con UBER

es un intento por hacer mella en la oferta del servicio que es uno de los pilares centrales de la estrategia de las plataformas *multisided* en general y de UBER en particular.

Es interesante señalar que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por los poderes del Estado de la Ciudad de Buenos Aires en obstaculizar el funcionamiento del servicio y de instalar su condición de "ilegal", los números de crecimiento declarados por la compañía son impactantes (400 conductores y 7000 usuarios se dan de alta diariamente) ("Argentina registró el mayor crecimiento de Uber en todo el mundo," 2018), situación que parecería verse verificada por la encuesta de percepción realizada para este trabajo en la que el 54% de los encuestados afirma utilizar UBER con mayor frecuencia que las opciones de taxi, Cabify o remis.

Pareciera indicar entonces que, de acuerdo con Lerner, UBER asume como un riesgo la ilegalidad y logra sortear las barreras con las que se encuentra ya que los usuarios lo eligen antes que a sus competidores. Esta elección, además, está principalmente basada en el precio.

Considerando que la empresa cuenta en su experiencia con haber logrado resolver conflictos similares o aún más complejos en otras latitudes, como por ejemplo en Paris, Madrid, Barcelona y China, es válido pensar que más temprano que tarde los desacuerdos irán perdiendo fuerza y surgirán propuestas alternativas de regulación para incorporar el servicio de forma plena a la oferta de transportes de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires.

Anexos

Transcripción de las entrevistas

Hofman, Enrique- Director Maestría en Business & Technology

Ha sido muy desafiante primero porque el gobernador de la Ciudad de Buenos Aires Larreta se opuso inicialmente. Hay un tema muy fuerte con los taxis, pero si uno lo ve con perspectiva, lo solucionaron con el Partido Comunista en China, los taxistas trabajan en Uber durante o después de su horario. Yo lo he visto en Europa, taxistas que sacan el letrero y trabajan para UBER. Creo que están esperando que haya un cambio de escenario político que sucederá en uno, dos o tres años, como sucedió en otras ciudades del mundo. Creo que fue un error del gobierno. La empresa no tiene más remedio que quedarse, tiene un modelo global. Yo de todas maneras creo, aunque no soy abogado, que el preámbulo de todas las constituciones liberales del mundo que están abrevando en la Revolución Francesa y en la constitución de Estados Unidos que es típicamente francesa, no inglesa, dice que el Estado no debería meterse en el arreglo entre dos privados. Y la plataforma no es una empresa, es un habilitador de arreglo entre privados. Cuando vos llevas a tres vecinos tuyos porque te dicen en la ruta haga *pooling*, no venga solo en el auto, vas con un auto viejo, no tienes registro profesional y tus pasajeros no están asegurados. Y el gobierno promueve que uno viaje con el auto lleno de gente con quien hiciste un pacto en tu barrio… es muy discutible la cosa. Yo creo que esto depende de cuando haya un problema de masa eleccionaria. Todos cambian 10 minutos antes si les falta un 10% para ganar una encuesta. En muchas ciudades cambiaron. Si es un inconveniente ahora, porque la situación es dura.

Una explicación tradicional, una plataforma *multisided platform* donde todos ganan, hay un tema colaborativo, es un *matchmaker*, un arreglador de juntar el hambre con las ganas de comer. Con el pasar de los años fuimos descubriendo que la real fortaleza de Uber no está en la demanda, está en la oferta. Hay mucha gente, tal vez el 10% o 15% de la población en todos los países del mundo que quiere trabajar menos de 3 o 4 horas por día. Dejo de lado aquellos que quieren trabajar 8 o 9 horas como remis o como taxistas, pero está lleno de gente acá, en Europa, en Asia que quiere trabajar pocas horas. Ahí hay una gran parte del secreto. Y obviamente como es un público electoral importante, va a ir

cambiando todo a favor de ellos, porque a todo gobernante que quiera seguir siéndolo siempre le falta un 5% de mercado.

Claramente el diferencial es que hay público para la oferta, que es lo que pasa en casi todas las plataformas *multised*. Vos no tenes que salir a buscar a los clientes, primero tiene que estar la oferta. Si los clientes entran y no está la oferta se van y no vuelven más. Entonces en estas plataformas, la oferta es más importante que la demanda. Atención, esto no quiere decir que la demanda no lo sea, pero la oferta tiene que estar asegurada. Pasa lo mismo con Airbnb, gente que tiene dos departamentos y de esa forma trabaja menos horas. Ese es para mí el tema fundamental dentro de lo que podría ser su visión estratégica exitosa.

Para mi ningún cambio. Las plataformas cambian una modalidad de interrelación que no está referida al transporte, sino a la vida de la gente en distintos aspectos. Creo que el transporte público no lo va a cambiar mil o dos mil conductores de UBER que trabajen 3 o 4 horas por día. Creo que las patentes de los taxis van a seguir costando lo que cuestan. Yo lo veo como un cambio de la forma de relacionarse de la gente y no como un cambio en el transporte.

Los taxis por toda esta movida tienen tarjetas de crédito, plataformas de seguimiento, no hay mucha diferencia entre un taxi y un UBER. La única diferencia es que el 50% de la tarifa se la lleva el Gobierno con los impuestos. Te hace cambiar el auto cada tantos años, te hace renovar la licencia, los seguros son carísimos. Yo no creo que haya muchos cambios en el transporte. Hay 35 mil taxis, que haya 40 mil si sumamos a los que trabajen para UBER no mueve la aguja. Está moviendo más la aguja la sequía económica que UBER. Los cambios van a ser mínimos. Pero si es una nueva forma de vida, que te conectas con la gente a través de *matchmaker*, intermediarios. Es lo mismo que digamos que Airbnb es un cambio en las inmobiliarias o en la hotelería. Es muy poca gente la que ahorra mucho por usar Airbnb. Los que están en viaje de negocios no van a Airbnb asique tenes la mitad de gente que no va a ir. De la otra mitad, el 50% no va a dejar de ir al hotel porque prefiere esa experiencia y luego si hay gente que ahorra usándolo. El punto es que se va a incrementar el turismo, por otras razones, por lo tanto, que se achique la demanda por Airbnb se compensa con el aumento general. Lo mismo con el transporte, veo pocos cambios.

El tema son las modas mundiales, y cuando uno está acostumbrado a andar en UBER en 80 países viene a Buenos Aires y llama uno, por eso muchas de estas plataformas necesariamente tienen que ser globales, aquellas que no lo son tienen problemas.

Lerner, Alan- Profesor Competitividad en Empresas de Alta Tecnología en Maestría en Business & Technology

Existen varios desafíos que la compañía deberá sortear:

- Romper la barrera cultural ligada a la industria de e-Hailing: gran parte de la población argentina (puntualmente, la mayoría tardía y los rezagados - en términos de la curva de Rogers) no son perfiles que tengan confianza en una app para solicitar un medio de transporte. Esto restringe significativamente el potencial de despliegue del caso de uso a nivel local.

- Derribar el mito de que la "ilegalidad" mata un modelo de negocios sustentable: es de público conocimiento que Uber no resulta legal en todas las regiones y países en donde se despliega. La realidad es que el foco en la organización es centrarse en el cliente (al igual que Amazon que no distribuye sus utilidades, sino que las reinvierte constantemente) y ampliar la riqueza de la industria de servicios de transporte (la cual, a nivel de transporte privado - Taxi, Remises, sufre decadencia y niveles de calidad y experiencia de cliente bajos). Un gran desafío a sortear será derribar el mito de que "ilegal" no implica que el servicio sea de mala calidad. Ilegal es un riesgo que Uber asume para ingresar a un mercado de oportunidades con niveles de servicio que tienen mucho espacio para mejorar.

- Continuar trabajando en mejorar la app y el algoritmo, ofreciendo nuevos servicios más allá del UberX. Si bien se trata de un tema de mercado (el mercado argentino puede no ser target para implementar Uber Black, aunque quizás sí un Uber Pool), considero que forma parte de la próxima evolución de la compañía (como se contempla en otros países de América y Europa).

Debe aprovechar la necesidad de creación de puestos de trabajo para crecer en términos de mercado.

Uber emplea una estrategia expansionista que complementa los paradigmas de liderazgo en costos (apuesta al volumen ofreciendo servicios a menor costo que un taxi o que un remise, mayoritariamente) y diferenciación (calidad de vehículos, velocidad,

disponibilidad). No pondera demasiado el peso de variables exógenas (ej.: legales) y razona siempre bajo la ecuación costo-beneficio. Gana más generando ruido y está dispuesta a pagar, por ejemplo, el costo de la ilegalidad (ej.: multas). No hablaría de herramientas aplicadas, sino de diferenciación a partir del desarrollo de su tecnología atada a un modelo de surge pricing, lo cual, valora y pondera lo que el cliente está dispuesto a pagar por un servicio (demanda) y la cantidad de oferentes dispuestos a responder a esa demanda. La firma apuesta a "ayudar" a crear puestos de trabajo, permitiéndole a los colaboradores explotar el uso de sus activos (vehículos) y equilibrar su estilo de vida personal, siendo "sus propios jefes", lo cual genera un entorno favorable para que exista más Uber.

En cuanto a los cambios en el sistema de transporte, mejoró la experiencia del cliente; brinda mayor variedad de alternativas, generando un clima de mayor competencia, hecho que obliga a las firmas tradicionales (ej.: taxis) a invertir más en tecnología y mejorar su servicio y obliga a nuevos entrantes en la industria a repensar su estrategia de vinculación con clientes.

Mordezki, Marcel – International Consultant y Visiting Professor en Maestría en Business & Technology

La internacionalización de UBER siembre es igual. Ellos primero se meten y después empiezan a negociar. Tiene mucha experiencia de negociación con el regulador local y ya existen distintos modelos de regulación en los que pagan tasas, impuestos, etc. El negocio lo tienen clarísimo. Hay lugares en los que el lobby taxistas es muy fuerte y entonces encuentran más resistencias. Las autoridades en general, aunque no lo dicen públicamente, están de acuerdo en que mejora el servicio público de transporte dado que agrega competencia a un servicio que en general es monopólico, medio mafioso, que tiene precios regulados e introduce tecnología y calidad de servicio en un mercado donde no existía. Lo podrá decir o no, pero la autoridad está a favor de la entrada de UBER, salvo que justo la patronal de taxistas sea contribuyente de su carrera política. UBER ha mejorado la calidad de los taxímetros en distintas ciudades del mundo.

Siempre entran igual, disponibilizan la app, hacen un llamado a conductores. El propio relajo que se arma en la ciudad hace que la gente se descargue la app y comienza la atracción y es un infierno. Yo me acuerdo de 4 mil conductores en pocos días. Luego una vez que empiezan a usarla, los conductores se dan cuenta que no es espectacular como se

imaginaban, sin embargo, en países con alta rigidez de desempleo, es decir en los que el tiempo entre que una persona deja de trabajar y vuelve a conseguir trabajo UBER es fabuloso. Ha sido un atemperador de los golpes del mercado al trabajo muy relevante. No es la panacea ni mucho menos, pero ha traído beneficios para las ciudades en los que se ha implementado.

Se encontró con la capacidad del lobby establecido de defenderse mediante regulación, ya que no se pueden defender en el mercado. Por lo tanto, le piden a la política que los regule para mantener y cubrir sus costos y ganancias. Con algunos argumentos que tienen sentido y que no tanto. No se puede descartar el tema de los derechos adquiridos, la compra de la licencia, etc.

UBER hace muy poca publicidad. Utiliza el PR y la publicidad pública que genera la noticia de su ingreso a una ciudad como herramienta de tracción y después deja que el servicio hable y que genere los adeptos. Yo, por ejemplo, jamás me tomo un taxi. Poder hacerlo en cualquier lugar del mundo te da una seguridad, sobre todo cuando uno viaja. Como lo resuelve UBER es espectacular, sin hacer nada, con dos *click*.

Hacen un *deployment* bastante estándar en donde yo creo que lo más importante es el marketing para el reclutamiento de conductores. Las herramientas que utilizan son bonos, premios al conductor para que haga dos cosas, se inscriba y para que se quede más horas arriba del auto. Todo el diseño de los incentivos hacia el conductor está orientado a eso.

Ayer Waymo lanzó el servicio de taxis que se manejan solos. Esto es un paso intermedio, en el que la gente se acostumbra a usar aplicaciones, luego se acostumbrará a tomar autos que se manejan solos y finalmente dejará de comprar autos y va a comprar transporte. Es un cambio gigantesco en la sociedad. La *Sharing Economy* va a transformar absolutamente todo y no falta tanto.

Prince, Alejandro - Profesor en Maestría en Business & Technology

La estrategia de Uber en Argentina y CABA fue errada a mi manera de ver. De ruptura más que disruptiva. Incrementó el nivel de conflicto que se judicializó y hasta entró en zona de violencia. Cabify se adaptó sin gran costo. Pareciera que en varios países se repitió esta historia o estrategia y sin embargo las acciones de la empresa suben, lo que demuestra, al menos a mediano plazo confianza en el modelo de negocios.

La pelea con Uber despertó el nivel de consciencia de los usuarios respecto de los defectos o deficiencias del sistema actual (taxi y remises) no sólo en cuento a servicio sino en cuanto a la relación gremial con el gobierno de la ciudad. Por su parte algunas flotas de taxis mejoraron sus servicios poniendo aplicaciones online mejoradas, tarjetas de crédito y otros cambios.

Se trata de que el gobierno revise las regulaciones de los taxis (que son una carga para los taxis, un costo alto, pero también una protección para el sector como barrera de entrada regulatoria), y por el otro de acercar posiciones con Uber para que se adapte a algunas regulaciones razonables. Un par de puntos difíciles son los de la presunta relación "laboral" del conductor/trabajador y los referentes a la responsabilidad sobre la seguridad/seguros del pasajero y terceros...

Rivero, Silvana- Abogada

Los desafíos son varios. En términos generales, se trata de hacer confluir el mundo digital y el analógico, esto genera intereses por momentos contrapuestos y en puja. Los servicios que se prestan a través de plataformas como Uber tienen la particularidad de que no sólo impactan en el entorno online sino también en el ambiente offline. Esto significa llevar a cabo mayores esfuerzos para que tanto usuarios, sector privado como el sector público puedan identificar las ventajas de adaptarnos a los cambios que la economía digital por medio de este tipo de servicios propone, logrando en este proceso el mayor consenso posible de todos los actores involucrados.

A nivel regulatorio, hay varias cuestiones para evaluar, identifico algunas preguntas:

¿Es necesario regular estos nuevos servicios?

¿De qué manera regular?

¿Se deben asimilar los servicios provistos por las plataformas digitales a los servicios que se prestan en el entorno offline?

En caso de definir la necesidad de regulación ¿Cómo hacerlo sin desincentivar la actividad?

¿Qué ventajas y desventajas tienen estos tipos de servicios digitales?

¿Qué opinan los usuarios sobre estos nuevos servicios? ¿Cuáles son sus necesidades frente a estos servicios?

Por su parte, entre los desafíos que en particular identifico, haría hincapié en los siguientes:

Se trata de definir si se restringe o no la actividad desplegada por medio de estos servicios, en particular, lo que tiene impacto en el entorno offline. En el caso de Uber, la clave está en reflexionar sobre si resulta o no necesario el otorgamiento de una licencia u otro tipo de autorización o permiso previo para llevar a cabo la actividad, como hoy es exigida a otras actividades como el taxi, remis, entre otras.

Sobre este aspecto, es relevante también la identificación de la autoridad que debe estar a cargo de la actividad, considerando que los servicios provistos a través de internet tienen la particularidad de traspasar fronteras, se hace aún más difícil identificar la jurisdicción y, en consecuencia, la competencia aplicable.

Desde mi punto de vista, el entorno digital genera que pensemos en la necesidad de una regulación ex post y no ex ante, a efectos de reducir las barreras de entrada, lo que permitirá que más actores formen parte del ecosistema y se beneficien de él.

Los servicios tradicionales que se sienten amenazados por los servicios digitales, tienden a exigir regulación similar para estos nuevos servicios. Desde mi punto de vista, lo ideal sería balancear para abajo y no para arriba, es decir, bajar el nivel de regulación que hoy tienen los servicios tradicionales a efectos de lograr un equilibrio con las plataformas y los servicios provistos por éstas, más aún teniendo en cuenta que los servicios (online y offline) no resultan similares. En efecto, considero imprescindible que marcos normativos como el de defensa de la competencia sirvan para el control posterior de la actividad, velando por la libre concurrencia en el mercado.

Lo dicho en forma previa, sin perjuicio de considerar necesario una adaptación a las necesidades del consumidor por quienes presten los servicios tradicionales, teniendo en mira que el usuario actual se caracteriza por pertenecer a distintas generaciones, lo que implica que muchos usuarios hayan nacido en la era no digital, mientras que otros hayan estado en contacto con la tecnología desde el comienzo de su vida. Este nuevo consumidor, muchos hablan de pro-consumidor, empoderado, cada vez será mayor en cantidad, lo que hace que la necesidad de adecuación a la innovación en un futuro no muy lejano sea aún más elevada.

A nivel impositivo, hoy se está tendiendo a imponer impuestos y/ gravámenes a la actividad a través de establecer que el hecho imponible se da en aquel lugar donde los servicios (digitales) tienen efectos y/o en base al domicilio del consumidor. Este tipo de tributos en cada jurisdicción podría generar una doble o múltiple imposición de impuestos a la actividad desarrollada en Internet lo que puede retrasar la innovación, desincentivar la generación de empleo y la inversión extranjera, todo lo que impacta negativamente en la economía. Para evitar ello, sería conveniente una coordinación entre las distintas jurisdicciones provinciales y Nación sobre este aspecto.

En cuanto a las cuestiones laborales, considero que pretender aplicar las normas laborales tradicionales a una actividad cuya naturaleza está en la generación de una economía colaborativa entre los distintos usuarios, desvirtúa los fines tenidos en mira. Ello no quita asegurar las mejores condiciones de aquellos usuarios (pensando tanto en quienes ofrecen, como quienes aprovechan el servicio). Lo ideal sería consultarles a los usuarios sobre sus necesidades, previo a aplicar normativa pensada para otro ámbito, con reglas y fines distintos. En todo caso, el desafío está en plantear normativa sui generis que más se adecue a los tiempos que corren.

Desde mi punto de vista, Uber pretende:

(i) empoderar al usuario para que este sea quien llegue a los formuladores de políticas públicas;

(ii) no adaptarse a las reglas existentes, sino tender a lograr nuevas reglas adecuadas a las necesidades actuales;

(iii) discurso federal, se basa en argumentar que los jueces y autoridades locales no cuentan con competencia para decidir sobre una actividad que se realiza a través de internet.

(iv) Pretende la no generación de obstáculos a nivel normativo en el desarrollo de la economía digital y las actividades asociadas.

(v) estrategia publicitaria y de marketing fuerte, incluso difundida por quienes se pronuncian en contra de la aplicación.

Los cambios que verifico están vinculados a una nueva forma de prestar el servicio ofreciendo nuevas experiencias, se le brinda mayor información al usuario, se adapta a los

tiempos actuales vinculados a la inmediatez y comodidad, y permite que exista más competencia a nivel transporte.

En países como el nuestro dónde los paros y cortes son tema diario y donde la inestabilidad económica genera necesidad de adaptación constante, los servicios prestados por estas aplicaciones a través de Internet logran satisfacer esas necesidades con creces.

En cuanto a los cambios a nivel normativo, aún hay mucho por hacer. El principal inconveniente es que la legislación tiende a llegar tarde frente a los cambios que la tecnología propone.

A la vez, se generan cuestionamientos por parte de los servicios tradicionales, los que se ven amenazados por estas plataformas digitales y se resisten a estos cambios. Esta situación, sumado al desconocimiento del funcionamiento del entorno digital, puede generar que en ciertos supuestos se tienda a sobre regular la actividad, lo que termina repercutiendo de modo negativo en su desarrollo.

Para la toma de decisiones en cuanto a la regulación aplicable, si es que se define la necesidad de una regulación, lo ideal sería llevar a cabo investigaciones sobre el impacto de la actividad y las distintas opciones a nivel normativo (ej. Marco normativo ex-ante o ex post, vinculante o buenas practicas, autorregulación, etc.), teniendo en miras el fin que se persigue que no debería ser otro que establecer condiciones adecuadas para el fomento y desarrollo de la actividad, velando por los derechos de los usuarios.

Zerboni, Fernando – Profesor de Marketing Maestría en Business & Technology

Un modelo tipo UBER para la Ciudad de Buenos de Aires, el principal desafío que tiene es el cambio en la legislación. Esto le ha pasado en varias ciudades del mundo en el caso de CABA los anticiparon mucho básicamente porque la estructura de la competencia está muy cartelizada y los sindicatos tienen mucha llegada a la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Acá los están parando de forma distinta. Para mi este es el principal desafío, porque inclusive les han bloqueado las tarjetas, cosa que es bastante complicado.

El tipo de estrategia que utiliza UBER siempre es el mismo. Consiguen mucha publicidad. Ellos tienen que conseguir oferta y demanda. La demanda la consiguen fácilmente porque la gente lo usa en otros lugares y la oferta tiene que ver con *partimers*. Acá está la diferencia entre UBERX y UBERBLACK, en muchos países lo que funciona

más es el UBERX que son *partimers* y es lo que están intentando acá y en otros lugares tratan con UBERBLACK que son profesionales.

La Ciudad de Buenos Aires ha estado mucho tiempo trabajando en sistemas de transporte más integrado, porque es un lo de los problemas principales. Metrobus, subtes, estaciones de transferencia, etc. con lo cual UBER en la Ciudad de Buenos Aires genera ventajas, pero no tantas como las que podría generar en el conurbano (Provincia de Buenos Aires) donde no hay tanta oferta. Un modelo UBERX en el conurbano es muy potente y sobre todo mirando a que Argentina tiene en el conurbano una característica fundamental que es el tema de los *countries*. No solamente podría funcionar en los barrios, pero para los *countries* podría ser una ventaja enorme.

Bibliografía

¿Cómo logró Sao Paulo regular a Uber? (2016). *Semana*. Retrieved from https://www.semana.com/tecnologia/articulo/sao-paulo-logro-regular-uber/494519

Amar, G. (2011). *Homo Mobilis*.

Argentina registró el mayor crecimiento de Uber en todo el mundo. (2018). *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/economia/2018/09/25/argentina-registro-el-mayor-crecimiento-de-uber-en-todo-el-mundo/

Así es el decreto de la Intendencia que regulará Uber y otras aplicaciones. (2016). *Montevideo Portal*. Retrieved from https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Asi-es-el-decreto-de-la-Intendencia-que-regulara-Uber-y-otras-aplicaciones-uc326053

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2015). The Sharing Economy Isn ' t About Sharing at All. *Harvard Business Review*, 2014–2016. https://doi.org/10.1145/2688487

Bellos, I., Ferguson, M., & Toktay, L. B. (2017). The Car Sharing Economy : Interaction of Business Model Choice and Product Line Design The Car Sharing Economy : Interaction of Business Model Choice and Product Line Design. *Manufacturing & Service Operations Management*, *19*(2), 185–201.

Berger, T., & Frey, C. B. (2017). Drivers of Disruption ? Estimating the Uber Effect ∗, 1–11.

Bloomberg, N. (2014). Baidu to Buy Uber Stake in Challenge to Alibaba in China. *Bloomberg News*. Retrieved from https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-17/baidu-to-buy-uber-stake-in-challenge-to-alibaba-for-car-booking

Boesler, M. (2013). The Rise Of The Renting And Sharing Economy Could Have Catastrophic Ripple Effects. *Business Insider*. Retrieved from https://www.businessinsider.com/rise-of-the-renting-and-sharing-economy-2013-8?op=1#ixzz2brIugsmq?partner=incmagazine

Bond, A. T. (2015). an App for That : Local Governments and the Rise of the Sharing Economy. *Notre Dame Law Review*, *90*(2), 77–96. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2586083#%23

Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 1–8. https://doi.org/http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#10

Botsman, R. (2015). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption-And What Isn't? *Co.Exist*, 1–20. Retrieved from http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt

Botsman, R., & Roo, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*.

Brown, M. (2016). Uber — What's Fueling Uber's Growth Engine? *Growth Hackers*. Retrieved from https://growthhackers.com/growth-studies/uber

CABA, L. Ley 2148 (2006). Retrieved from http://www.cedom.gov.ar/leyes.aspx

CABA, L. Ley 3622 (2010). Retrieved from http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ley_3622.pdf

CABA, L. Ley 5454 (2015). Retrieved from http://www.cedom.gov.ar/buscaLeyes.aspx

CABA, L. Ley 5627 (2016). Retrieved from http://www.cedom.gov.ar/buscaLeyes.aspx

CABA, L. Ley 5666 (2016). Retrieved from http://www.cedom.gov.ar/buscaLeyes.aspx

CABA, L. Ley 5786 (2016). Retrieved from http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5786.html

Cannon, B., & Chung, H. (2015). a Framework for Designing Co-Regulation Models Well-Adapted To Technology-Facilitated Sharing Economies. *Santa Clara Computer and High - Technology Law Journal*, *31*(1), 23–96. https://doi.org/10.1525/sp.2007.54.1.23.

Chassany, A.-S., & Hook, L. (2016). Uber found guilty of starting 'illegal' car service by French court. *Financial Times*. Retrieved from https://www.ft.com/content/3d65be7a-2e22-11e6-bf8d-26294ad519fc

Cohen, M., & Sundararajan, A. (2015). Self-Regulation and Innovation in the Peer-to-Peer Sharing Economy. *The University of Chicago Law Review*, 116–133. https://doi.org/10.1525/sp.2007.54.1.23.

Con una valuación superior a los u$s 100.000 M, Uber podría acelerar su ingreso a la bolsa. (2018). *Ambito Financiero*. Retrieved from http://www.ambito.com/936657-con-una-valuacion-superior-a-los-us-100000-m-uber-podria-acelerar-su-ingreso-a-la-bolsa

Congreso de la Nación, A. Ley de Contratos de Trabajo (1976). Retrieved from http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm

Court, M. (2015). The U ber M illion D ollar Q uestion : Are U ber D rivers E m p loyees or In d ep en d en t C ontractors ?

Dictionary, O. (2017). Oxford Dictionary. Retrieved from https://en.oxforddictionaries.com/

Dillet, R. (2015). Uber France Leaders Arrested For Running Illegal Taxi Company. *Tech Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2015/06/29/uber-france-leaders-arrested-for-running-illegal-taxi-company/

do Rosario, J. (2016a). Confirmado: Uber se podrá usar desde las 16:00 en Buenos Aires. *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/2016/04/12/1803830-confirmado-uber-se-podra-usar-las-1600-buenos-aires/

do Rosario, J. (2016b). Uber da su primer paso en el país y convoca a conductores en Buenos Aires. *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/2016/03/27/1799470-uber-da-su-primer-paso-el-pais-y-convoca-conductores-buenos-aires/

Dos años de Uber en la Argentina: números de un fenómeno que aún enfrenta resistencia. (2018). *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/tecno/2018/04/12/dos-anos-de-uber-en-la-argentina-numeros-de-un-fenomeno-que-aun-enfrenta-resistencia/

Eglez, M. B., Rodriguez Aguilar, M. D., Rossi, C., & Sanabria, M. B. Productos Globales, Estrategias Locales -Caso Uber- (2016).

Ensinck, M. G. (2018). Minieri, de Cabify: "Nos adaptamos a la ley y eso no nos impidió crecer al 30%." *El Cronista*. Retrieved from https://www.cronista.com/negocios/Minieri-de-Cabify-Nos-adaptamos-al-marco-legal-y-eso-no-nos-impidio-crecer-al-30-mensual-20180422-0015.html

EP. (2014). Judge orders Uber to cease all operations in Spain. *El Pais*. Retrieved from https://elpais.com/elpais/2014/12/09/inenglish/1418132828_308604.html

Furuhata, M., Dessouky, M., Ordóñez, F., Brunet, M. E., Wang, X., & Koenig, S. (2013). Ridesharing: The state-of-the-art and future directions. *Transportation Research*

Part B: Methodological, *57*, 28–46. https://doi.org/10.1016/j.trb.2013.08.012
Garcia, C. Proyecto de Ley Expediente 2834D2018 (2018).
Ghemawat, P. (2005). Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership
Gobierno de Mendoza, A. Ley de Movilidad Provincial N°9086 (2018). Retrieved from http://www.contagro.com/informacion-de-ley-mendoza-9086-parte-pertinente-54129
Goodwin, T. (2015). The Battle Is For The Customer Interface. *Tech Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/
Guouman, M. A. Proyecto de Ley Expediente 2745D2018 (2018).
Hacienda, M. de. (2017). Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires 2016. *Anuario Estadístico*. Retrieved from http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/10/anuario_estadistico_2016.pdf
Hall, J. D., Palsson, C., & Price, J. (2018). Is Uber a substitute or complement for public transit? *Journal of Urban Economics*. https://doi.org/10.1016/j.jue.2018.09.003
Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2016). Transaction costs and the sharing economy. https://doi.org/10.1108/info-09-2015-0044
Kalanick, T. (2015). 5-Year Anniversary Remarks from Uber CEO Travis Kalanick. Retrieved from https://www.uber.com/newsroom/5-years-travis-kalanick
Kimbrell, G. (2014). Five Killer Marketing And Distribution Strategies For Your App. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/theyec/2014/07/18/five-killer-marketing-and-distribution-strategies-for-your-app/#291a70511e90
Kosoff, M. (2014). In An Effort To Boot Uber From Spain, Madrid Will Fine Drivers Up To $22,000. *Business Insider*. Retrieved from https://www.businessinsider.com/in-an-effort-to-kick-uber-out-of-spain-madrid-will-fine-drivers-up-to-22000-2014-10
La Justicia ordena a las empresas de tarjeta de crédito que no operen con el transporte Uber. (2016). *IProfesional*. Retrieved from https://www.iprofesional.com/legales/231603-tarjetas-de-crédito-uber-taxistas-La-Justicia-ordena-a-las-empresas-de-tarjeta-de-credito-que-no-operen-con-el-transporte-Uber
Lomas, N. (2017). Uber loses its license to operate in London. *Tech Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2017/09/22/uber-loses-its-license-to-operate-in-london/
Madariaga, J. (2018). Uber: ¿el final de un conflicto? *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/opinion/2018/07/16/uber-el-final-de-un-conflicto/
Martin, W. (2018). How technology has changed the world of work. *Wolrd Economic Forum*. Retrieved from https://www.weforum.org/agenda/2018/04/this-chart-shows-every-major-technological-innovation-in-the-last-150-years-and-how-they-have-changed-the-way-we-work
McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*.
McCabe, E. E. (2016). Not Like the Others: Applying the Fair Labor Standards Act to the Sharing Economy. *Kansas Law Review*, *65*(1), 145–176. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=121071402&site=ehost-live

Means, B., & Seiner, J. (2016). Navigating the Uber Economy. *UC Davis Law Review, 49*(Forthcoming), 1–30. Retrieved from http://ssrn.com/abstract=2663350

O'Keefe, B., & Jones, M. (2015). How Uber plays the tax shell game. *Fortune*. Retrieved from http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/?iid=sr-link3

Pozzi, S. (2015). Uber supera a los taxis amarillos. *El Pais*. Retrieved from https://elpais.com/economia/2015/03/18/actualidad/1426687062_922621.html

PwC. (2015). The Sharing Economy. *Consumer Intelligence Series*, 30. https://doi.org/10.1145/2890602.2890609

Ram, A., & Bond, S. (2018). Uber wins 15-month London licence in court fight. *Financial Times*. Retrieved from https://www.ft.com/content/a07da114-7928-11e8-bc55-50daf11b720d

Rampton, J. (2016). 10 Marketing Strategies Your Company Needs in 2016. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2016/02/05/10-marketing-strategies-your-company-needs-in-2016/#6821b9406830

Ranchordás, S. (2015). Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology, 16*(1), 413–475. Retrieved from http://ssrn.com/abstract=2492798%5Cnhttp://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/172061/Ranchord﷿s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rao, L. (2010). UberCab Takes The Hassle Out Of Booking A Car Service. *Tech Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2010/07/05/ubercab-takes-the-hassle-out-of-booking-a-car-service/

Rao, L. (2012). Mobile Taxi Network Hailo Raises $17M From Accel And Atomico To Take On Uber In The U.S. *Ted Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2012/03/29/mobile-taxi-network-hailo-raises-17m-from-accel-and-atomico-to-take-on-uber-in-the-u-s/

Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*.

Russell, J. (2014). Uber Suspends Its Uber Pop Ride-Sharing Service In Spain Following A Court Ruling. *Tech Crunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2014/12/30/fiz-pop-ban/

Sacks, D. (2011). The Sharing Economy. *Fast Company*. Retrieved from https://www.fastcompany.com/1747551/sharing-economy

Sanchez, N. (2016). Transporte porteño: la mayoría viaja en colectivo y la bicicleta ya casi alcanza al taxi. *Clarin*. Retrieved from https://www.clarin.com/ciudades/transporte-porteno-mayoria-colectivo-bicicleta_0_B1ARaBS0.html

Satell, G. (2013). 4 Principles of Marketing Strategy In The Digital Age. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/04/16/4-principles-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#3d21adad6267

Schechner, S. (2015). Uber Meets Its Match in France. *The Wall Street Journal*. Retrieved from https://www.wsj.com/articles/uber-meets-its-match-in-france-1442592333

Solana, J. M., & Orero, A. (2008). Economías sometidas a efectos de red. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLI*, 679–686.

Sparks, K. (2015). The Sharing Economy: The Production, Consumption, and Regulation of Community in the Digital Economy. *Institute of Public Affairs Review, 67*(3), 24–

27. https://doi.org/10.1056/NEJMoa1106482.Supplementary
Stone, B. (2017). *The Upstarts*.
Sundararajan, A. (2014). Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy. *The Power of Connection: Peer-to-Peer Businesses*, 1–7. https://doi.org/10.1177/006947706300100103
Telles, R. J. (2016). Digital Matching Firms : A New Definition in the " Sharing Economy " Space. *ESA Issue Brief*, (01-16), 1–27.
Terrile, S. (2018). Por Uber y Cabify, el valor de las licencias de taxi tocó su mínimo desde 2006. *La Nación*. Retrieved from https://www.lanacion.com.ar/2162630-por-uber-y-cabify-el-valor-de-las-licencias-de-taxi-toco-su-minimo-desde-2006
Thompson, B. (2014). Why Uber Fights. *Stratechery*. Retrieved from https://stratechery.com/2014/uber-fights/
Titcomb, J. (2016). Uber wins victory in London as TfL drops proposals to crack down on app. *The Telegraph*. Retrieved from https://www.telegraph.co.uk/technology/uber/12109810/Uber-wins-victory-in-London-as-TfL-drops-proposals-to-crack-down-on-app.html
Tomoyose, G. (2016). Uber convocó a choferes para comenzar a dar servicio en la ciudad. *La Nación*. Retrieved from https://www.lanacion.com.ar/1883684-uber-convoco-a-choferes-para-lanzarse-en-la-ciudad
Tsotsis, A. (2012). Uber Launches Its First International Efforts In Paris. *Tech Crunch2*. Retrieved from https://techcrunch.com/2011/12/05/uber-launches-its-first-international-efforts-in-paris/
Uber, A. (n.d.-a). Cada viaje cuenta con seguro. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/drive/insurance/
Uber, A. (n.d.-b). Preguntas Frecuentes. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/drive/buenos-aires/resources/preguntas-frecuentes/
Uber, A. (2016a). Qué es Uber y cómo lo puedo usar. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/blog/que-es-uber-y-como-lo-puedo-usar/
Uber, A. (2016b). Tarifa dinámica: Queremos estar siempre disponibles para vos. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/blog/tarifa-dinamica/
Uber, A. (2017). ¡Ya podés disfrutar de un nuevo método de pago! Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/blog/buenos-aires/pago-en-efectivo/
Uber, A. (2018a). Conocé cómo calcular tu tarifa en Uber. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/blog/calcular-tarifa-uber-argentina/
Uber, A. (2018b). Nuestro compromiso con tu seguridad. Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/blog/seguridad-uber-argentina/
Uber Buenos Aires. (n.d.). Retrieved from https://www.uber.com/es-AR/drive/buenos-aires/vehicle-requirements/
Uber comienza a funcionar en Mendoza: ya hay 65.000 personas registradas. (2018). *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/tecno/2018/10/25/uber-llego-a-mendoza-ya-hay-65-000-personas-registradas-para-usar-el-servicio/
Uber debutó con éxito en Mendoza y continúa sumando usuarios en Capital Federal. (2018). *Infobae*. Retrieved from https://www.infobae.com/sociedad/2018/10/26/uber-debuto-con-exito-en-mendoza-y-continua-sumando-usuarios-en-capital-federal/
Urbany, J. (2015). Uber and You: Competitive Advantage in 3 Minutes. Retrieved from

http://vennli.com/blog/uber-and-you-competitive-advantage-in-3-minutes/
Vanderschuren, M. (2017). Ride-sharing: A potential means to increase the quality and availability of motorised trips while discouraging private motor ownership in developing cities?
Williams, R., & Warman, M. (2014). London at a standstill but Uber claims taxi strike victory. *The Telegraph*. Retrieved from https://www.telegraph.co.uk/technology/news/10892224/London-at-a-standstill-but-Uber-claims-taxi-strike-victory.html