

Cómo las empresas de economías colaborativas han utilizado bienes y servicios de terceros  
como apalancamiento operativo

Juan Guillermo Martínez Velasquez

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

Cómo las empresas de economías colaborativas han utilizado bienes y servicios de terceros  
como apalancamiento operativo

Juan Guillermo Martínez Velasquez

Director de tesis:

Patricia Carillo Manotas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	5
Resumen .....	9
1. Marco Teórico.....	10
1.1 Economías colaborativas .....	12
1.2 Apalancamiento operativo .....	14
2. Metodología de investigación .....	17
2.1 Diseño .....	18
2.2 Instrumentos.....	18
3. Resultados Obtenidos.....	19
<b>3.1</b> Planes de desarrollo de las empresas de economías colaborativas.....	19
3.2 Análisis de los cambios organizacionales en los activos y en la operación.....	21
3.3 El modelo económico de las empresas analizadas y los cambios detectados con el tiempo	28
Conclusiones.....	32
Recomendaciones .....	34
Bibliografía.....	36

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Objetivos Uber Technologies .....	19
Gráfico 2 Habitaciones rentadas hasta Junio 2015 .....	21
Gráfico 3 Cuenta de ingresos de Uber .....	22
Gráfico 4 Balance financiero de Uber .....	23
Gráfico 5 Flujo de efectivo Uber Technologies .....	26

## **Introducción**

La situación económica de un país está medida por un sinnúmero de factores que permiten a la población y al gobierno dirigir el rumbo de la nación, unos de los más importantes son el turismo y la movilidad de las personas.

En esta investigación se espera resolver la pregunta: ¿Cómo las empresas de economías colaborativas han utilizado bienes y servicios de terceros como apalancamiento operativo? Para ello, se parte de la hipótesis que plantea que las empresas de economías colaborativas empezarán a adquirir sus propios bienes para sustituir a los terceros.

Para empezar con el estudio, el objetivo general que se plantea es analizar de qué forma las empresas de economías colaborativas usan bienes de terceros para cumplir con sus operaciones, es decir, conocer la forma de operar de estas empresas y si efectivamente empiezan apalancados con terceros para que una vez establecidos en el mercado, puedan empezar a aumentar su margen de ganancias.

Una vez está establecido el objetivo general, de este se despliegan tres objetivos más específicos que serán muy útiles al momento de argumentar y explicar los resultados de la investigación. Entre ellos están: identificar planes de desarrollo de las empresas para tener claridad qué es lo que están buscando hacia el futuro y tener indicios del rumbo de la compañía; analizar los cambios organizacionales enfocados en los activos y la operación es importante porque veremos reflejados en los números si los activos están creciendo, pero más específicamente los activos operacionales que son aquellos que se

usan, como su nombre lo dice, para llevar a cabo la operación; y definir el modelo económico de las empresas y los cambios detectados en el tiempo, que tiene relación con el primer objetivo específico pero este se concentra más en planes que ya estén realizando o nuevas alianzas estratégicas ya documentadas.

Ahora bien, podemos hablar un poco más acerca del tema en groso modo. Un gran concepto que implica directamente a estos dos aspectos mencionados anteriormente es el de los viajes. De negocios o de turismo, para conocer culturas o asistir a importantes reuniones, existen todo tipo de razones para llevar personas a salir de la comodidad de su hogar y su ciudad. Lo que antes preocupaba a todos los viajeros nacionales e internacionales era la posibilidad de gozar con los privilegios que contaba en su ciudad, que son tener un techo y la capacidad de llegar seguro a este. Pues bien, esto se ha convertido en un juego de niños con la tecnología que ha llegado a nuestro diario vivir. Basta con descargar un par de aplicaciones en un teléfono inteligente para conseguir un lugar para pasar la noche (o varias noches) que se adapte a lo que necesites, del mismo modo que una forma para transportarse.

La oferta de *apps* que encontramos en el mercado, tanto para hospedaje como para transporte, tienen un número inimaginable, sobre todo del primer mencionado. Esto viene relacionado a un crecimiento de un 6% promedio en los últimos tres años que trae consigo el consumo de estos bienes y servicios ofrecidos (Agencia EFE, 2020). Ante una oportunidad de crecimiento tan acelerado del mercado y pocos consumidores, nos encontramos ante una situación inimaginable donde grandes compañías compiten entre sí para hacerse con el puesto del favorito.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2018 se registraron alrededor de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que equivale prácticamente a la sexta parte de la población mundial. (Diaz, 2019). Además, esta industria es la responsable de la creación de más de 120 millones de empleos y cuyo aporte al PIB mundial asciende a más de dos billones de dólares desde el 2013 (Diaz, 2019).

Por otro lado, el transporte de personas está siendo afectado por varias tendencias muy bien acogidas por la gente como lo son el *carpooling*, *carsharing*, autos eléctricos, entre otras. Las naciones suponen que para el 2025 el total de la población mundial supere los 8.500 millones de personas, cifra que va de la mano con la movilidad y está siendo foco de preocupación en el mediano plazo (Cardona, 2018). Por esto se entiende la importancia de estas tendencias para la sociedad hoy en día.

El *carpooling* es un sistema que permite que varias personas compartan coche porque van a realizar un mismo trayecto. Esta práctica se ha venido realizando desde hace muchos años seguramente, pero no se le había establecido un término ya que no tenía la relevancia que iba a ganar en los últimos años; a diferencia de este, el *carsharing* tiene como característica principal que los viajeros involucrados conducen un auto que no es suyo, es algo más parecido a un alquiler que a compartir el vehículo. Del mismo modo que el hospedaje, las aplicaciones para el transporte de pasajeros, tanto compartidos como alquileres, están en un auge y se están creando cada vez más (Autobild, 2018).

Debemos ahora hacer énfasis en un entorno cambiante, y ahora mucho más afectado por las decisiones que han tomado los gobiernos de todas las naciones haciendo frente a un virus que se ha esparcido por todo el globo. Hay que asegurar que las compañías que

están siendo fundadas o en etapas de crecimiento tienen la vara más alta en este momento, pero que se les debe brindar la posibilidad de subsistir frente a las adversidades.

No obstante, en medio de una pandemia como la que hoy azota a nuestro planeta, debemos dejar a un lado los sesgos que nos presenta el mercado para realizar una buena investigación del tema a investigar.

Ahora bien, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, al final de nuestra investigación encontrarán unas recomendaciones para aquellos que son usuarios o funcionarios de empresas colaborativas que podrían tener en un futuro más afectado por la pandemia. Hay que tener claridad que todo volverá a funcionar y con todo represado, serán de gran importancia las aplicaciones que facilitan la vida de las personas, como lo son la mayoría que tienen su modelo basado en economías colaborativas.

## **Resumen**

El trabajo está organizado en tres capítulos. El primero es el marco teórico que contiene los conceptos claves que vamos a trabajar en la investigación, y explica al lector los conocimientos que se deben tener para entender mejor el análisis realizado.

El segundo capítulo es la metodología de investigación, y esta se compone del diseño y los instrumentos. Estos elementos fueron los que determinaron de qué forma se iba a analizar el tema, de manera que se cumplieran con los objetivos y fuera posible construir de manera sólida los argumentos. Son instrumentos muy numéricos y de información, ya que era esencial analizar las empresas no por lo que hacen sino como lo hacen, y eso se puede definir viendo sus estados financieros y las proyecciones que tienen a futuro o las tendencias que nos indican el comportamiento que posiblemente están buscando.

El tercer capítulo desarrolla los objetivos y muestra los resultados obtenidos. Se divide igualmente en tres subcapítulos que son: los planes de desarrollo de las empresas de las economías colaborativas; el análisis de los cambios organizacionales basados en los activos y en la operación; y el modelo económico de las empresas analizadas y los cambios detectados en el tiempo.

## 1. Marco Teórico

Gran parte de la literatura de la economía compartida se ha centrado en comprender a los consumidores, lo que se conoce como consumo colaborativo (Botsman & Rogers, 2011); y la perspectiva del productor aún no se ha descrito en la discusión de lo que realmente significa la EC<sup>1</sup>. El estudio principal sobre la producción en economía compartida se enfoca en comprender la motivación de las personas para compartir (Valente, Patrus, & Córdova, 2019). Dicho estudio comprende los medios distributivos descentralizados de producción de activos compartibles (Benkler, 2004). Además, es posible comprender cómo la producción intangible de código abierto de internet ha ocurrido con los casos paradigmáticos de Wikipedia y Linux (Lessig, 2008). Investigaciones importantes en el campo de la EC han puesto un esfuerzo en un enfoque antropológico para diferenciar el intercambio de productos (Belk, 2010). Aparte, la importancia de la economía compartida ha irrumpido como un agente adicional para la transición hacia la sostenibilidad<sup>2</sup> (Ritter & Schanz, 2019).

Lo previo, ha llevado recientemente a una discusión académica sobre la mutualidad como una característica distintiva del intercambio. Existe en la academia una perspectiva paradójica con respecto a este tema, ya que algunos académicos creen que la EC no comparte nada (Arnould & Rose, 2016). Tal paradoja trae de vuelta la discusión conceptual que tiene como objetivo diferenciar la economía compartida teniendo en cuenta sus diferentes perspectivas –que van más allá del consumo– lo que lleva a los avances necesarios en los fundamentos teóricos de esta área de investigación, que todavía se encuentra en desarrollo.

---

<sup>1</sup> Economía compartida.

<sup>2</sup> Distingue cuatro segmentos de mercados: de transacción singular; basados en suscripciones; basados en comisiones; y en plataformas ilimitadas.

Por lo tanto, el concepto de compartir, en la nueva era comercial de la producción descentralizada de internet y los activos intangibles, puede entenderse como una forma de micro capitalismo (Petrie, 2016). Compartir es la base de un mercado donde la capacidad de producción excedente de bienes personales se puede utilizar en diferentes negocios en los que las personas buscan generar ingresos; algunos académicos llaman a este fenómeno “mercado compartido”.

Esta interpretación apunta a intereses de investigación hacia los proveedores, trabajadores y empresarios de la economía compartida. En otras palabras, la EC sirve como fondo para un enfoque empírico en aspectos relacionados con las personas que están registradas y que sirven a otros a través de estas plataformas. Asimismo, las economías compartidas tienen un potencial significativo para perturbar las relaciones económicas capitalistas dominantes e inspirar formas más responsables y colaborativas de utilizar los recursos. Sin embargo, la existencia de escritos y prolíficos sobre el tema en geografía tienden a priorizar las iteraciones novedosas, mediadas digitalmente y con frecuencia con fines de lucro de la economía “a pedido”, sobre la experiencia vivida de compartir y su relación con la *praxis* activista (Pottinger, 2018). Para Andrea Bell, directora de Insight y editora ejecutiva de la consultora WGSN, dio en Cannes Lions una charla titulada Future Consumer 2020. En base a los estudios llevados a cabo por la organización, la ejecutiva presentó las predicciones hechas acerca de los consumidores para el año 2020. El proceso de recolección y análisis de datos parte de seis pilares trabajados por las 90 oficinas globales de WGSN: sociedad, tecnología, medio ambiente, política, industria y creatividad.

La interculturalidad de los consumidores futuros parte tanto de cambios generacionales como de cambios étnicos y raciales. De acuerdo con la representante de

WGSN, habrá una potenciación de nuevas voces y cambios culturales suaves, respaldados por un accionar económico fuerte. Para esclarecer este punto, Bell trajo a colación el ejemplo de los *millennials* musulmanes, quienes para 2021 moverán 213.000 millones de dólares en productos de belleza. También gastarán 327.000 millones de dólares sólo en indumentaria para fines de 2019. Este aumento de la diversidad supone el surgimiento de mercados que antes no existían, como puede ser el caso de las fiestas quinceañeras en Estados Unidos (America Retail, 2018). A su vez, para 2020, la mitad de las compras online serán hechas mediante teléfonos celulares. Este aumento se ve impulsado por la utilización creciente de aplicaciones móviles, la naciente red 5G y la sofisticación cada vez mayor de los teléfonos. El estudio de la consultora demostró que hay una necesidad de una velocidad mayor en las transacciones online, puesto que un 30% de los usuarios encuestados dijeron que llegar más rápido a los sitios es clave a la hora de comprar un producto. De manera similar, un 47% dijo que, si las páginas tardan mucho en cargar, eligen una marca competidora.

### 1.1 Economías colaborativas

Compartir se ha convertido en una de las palabras más pegadizas y comunes que se usan en la actualidad, desde las vidas escolares hasta las reuniones más importantes de negocios tienen esta palabra como centro de conversación, ya que nuestro entorno está siendo transformado por las economías compartidas y el consumo colaborativo (Dowling, Maalsen, & Kent, 2018). En esto se basa este tipo de economías: una empresa relativamente nueva

crea un modelo de negocio en el cual sus activos de mayor peso se concentran en los bienes o servicios que pueden adquirirse sin tener que gastar módicas sumas de capital; las posesiones o los servicios que alguien pueda prestar a estas compañías son vitales para el crecimiento de estas. La mayoría de estas empresas tienen un modelo de negocio que promete siempre un trasfondo ambientalmente sostenible en primer lugar, y en segundo lugar la maximización del uso de los recursos actuales para evitar seguir consumiendo de la forma que se viene haciendo. La mezcla de éstas dos características es la esencia de las economías colaborativas, así como el factor principal para que sean el modelo de negocio del futuro, a través de la digitalización de la sociedad y la cuarta revolución industrial que impulsarán aún más estas economías (Nunez & Dubolazov, 2019).

Las economías colaborativas se han convertido en una de las tendencias de negocio que más rápido ha generado crecimiento, con inversionistas que desde el 2010 han depositado más de 23 mil millones de dólares en fondos de inversión a empresas fundadas bajo este modelo de negocio, esto hace que sea imposible saber el tamaño actual del mercado de economías compartidas. Sin embargo, estos son unos datos que nos sirven como pistas para determinar el impacto en nuestra sociedad:

- Airbnb (\$ 31 mil millones) y Uber (\$ 72 mil millones) tienen una capitalización de mercado combinada de \$ 103 mil millones que los ubicaría como el 38° país más rico del mundo.
- En 2016, 44.8 millones de adultos estadounidenses usaron la economía compartida, y se espera que crezca a 86.5 millones de usuarios estadounidenses para 2021.

- McKinsey estima que solo en los EE. UU. Y Europa, 162 millones de personas o 20-30 por ciento de la fuerza laboral son proveedores en plataformas de intercambio.

## 1.2 Apalancamiento operativo

Como su nombre lo dice, el apalancamiento es un concepto que busca aumentar la rentabilidad modificando el equilibrio entre los costos variables y los costos fijos (Costa, 2015), y a su vez aumenta las ganancias al final del ejercicio. Se puede decir que existe una relación entre las ventas y el EBITDA, ya que sumado al aumento de las ventas de una compañía viene una reducción de costos que desencadena aumento en el indicador. Algunas de las formas de modificar este equilibrio de los costos son conocidas como tercerización, contratos de servicios, benchmarking, entre otras, y su objetivo es reducir esos costos a como dé lugar, bien sea aumentando la productividad y eficacia para evitar altos márgenes de error, o buscando proveedores de servicios y productos que aumenten la eficiencia de procesos internos de la compañía. Este indicador se puede medir dividiendo el margen de contribución de la empresa (Diferencia entre ventas totales y costos variables totales) sobre la utilidad operacional (Diferencia entre el margen de contribución y los costos fijos), el resultado que arroje esta operación significa los puntos que aumentará la utilidad operacional por cada punto de incremento en ventas.

Es importante determinar qué tipo de empresa se está analizando cuando se calcula el indicador de apalancamiento operativo, de esta forma seremos capaces de analizar cada situación conforme a buenos parámetros. Por ejemplo, si una compañía tiene unos costos fijos a lo largo del año y no dependen del volumen de ventas, se asume que cada venta aporta una parte a los costos fijos y la parte restante es ganancia de la compañía, esto asegura que se cubran los costos fijos y que se genere la rentabilidad sin olvidarse del volumen de ventas necesario para tener el escenario correcto. Ahora, existen costos variables de las compañías y estos solo se dan cuando se incurre en una venta como por ejemplo la mano de obra en la fabricación de productos o la materia prima utilizada.

Por ejemplo, un negocio de software tiene mayores costos fijos en los salarios de los desarrolladores y menores costos variables en las ventas de software. Como tal, el negocio tiene un alto apalancamiento operativo. Por el contrario, una empresa de consultoría informática cobra a sus clientes por hora y no necesita espacio de oficina costoso porque sus consultores trabajan en las oficinas de los clientes. Esto resulta en salarios variables de consultores y bajos costos operativos fijos. Por lo tanto, el negocio tiene un bajo apalancamiento operativo. (Hayes, 2020)

### 1.3 Economías colaborativas y apalancamiento operativo

Ahora bien, para reunir estos dos conceptos sería monótono explicarlo por medio de la teoría, así que viene un ejemplo a resumir como se juntan estos dos términos. Airbnb es una plataforma online que ofrece a todo tipo de clientes un espacio de alojamiento en casi

todos los países del mundo, con la principal característica de que estos inmuebles que se ofrecen al público no hacen parte de sus activos. Sin entrar en tanto detalle, esta empresa es un intermediario entre los usuarios que buscan sitios donde hospedarse, y los anfitriones que tienen estos sitios desocupados por cualquier motivo. Lo que es realmente fascinante –o desagradable– es que estas empresas reducen sus costos de operación en cantidades considerables, dado que su apalancamiento operativo es realmente eficiente por el hecho de no tener estos activos a su nombre, que tienen la base de su operación, y no hay forma de que los costos aumenten (Midget, Bendickson, Muldoon, & Solomon, 2017).

Sin embargo, este mecanismo de apalancamiento se ha estado usando como una fachada para fortalecer el crecimiento de la organización con reducción de costos, pero como fin último espera desaparecer dicho apalancamiento para empezar con la inversión de sus propios activos. Claramente los costos de la operación van a aumentar en grandes cantidades en los primeros momentos que se esté haciendo la transición, pero sin duda alguna que una vez todo el proceso esté solidificado dichos costos van a entrar en su rango normal y volverán a generar las utilidades y los márgenes a los que estaban acostumbrados (America Retail, 2018).

## **2. Metodología de investigación**

Para una investigación de este tipo fue necesario llevar a cabo un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de las empresas a analizar, debido a que en estos archivos se encontró la información que permitió resolver los objetivos. Principalmente el estudio estaba concentrado en las empresas más representativas de las economías colaborativas, Uber y Airbnb, de hecho, el análisis durante la investigación se realiza para ambas compañías. Sin embargo, como la metodología de investigación plantea un análisis de los estados financieros, debemos contar con estas herramientas para tener la precisión adecuada. Uber comparte todos estos datos necesarios, mientras que Airbnb no publica la información requerida, así que para este punto de análisis solo va a estar en evaluación Uber Technologies. Para el resto de la investigación, ambas estarán evaluadas.

## 2.1 Diseño

VARIABLES	AUTORES	INDICADORES	PREGUNTA
Economía colaborativa	Stefan Hall & James Penington	Valor acción	¿Cuál es el cambio en el precio de las acciones con los planteamientos de la empresa que excluyen a los terceros?
		Estados financieros	¿Qué datos nos muestran que efectivamente se busca la independencia operativa?
Apalancamiento operativo	José Didier Váquiro C.	Costos fijos	¿Los costos fijos irán aumentando conforme pase el tiempo y se hagan los cambios organizacionales?
		Utilidad operacional	¿Cómo afecta la adquisición de bienes operacionales en la utilidad operacional?

## 2.2 Instrumentos

- Estado de resultados
- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias
- Modelos de negocios de las empresas

### 3. Resultados Obtenidos

#### 3.1 Planes de desarrollo de las empresas de economías colaborativas.

**3.1.1 Uber Technologies:** Los objetivos de Uber están orientados a incrementar sus ingresos, su posicionamiento y su liderazgo, así como de fortalecer su marca, donde se especifica cada uno de los objetivos, se establecen indicadores de medición y se definen las metas a corto, mediano y largo plazo:

Gráfico 1 Objetivos Uber Technologies

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Incrementar la participación de mercado	Índice de participación de mercado	80%	83%	85%
Fortalecer el liderazgo	Número de usuarios activos	20 millones	40 millones	50 millones
Mejorar la propuesta de valor	Satisfacción del cliente	60%	70%	80%
Fortalecer la marca	Índice de recordación	50%	55%	65%

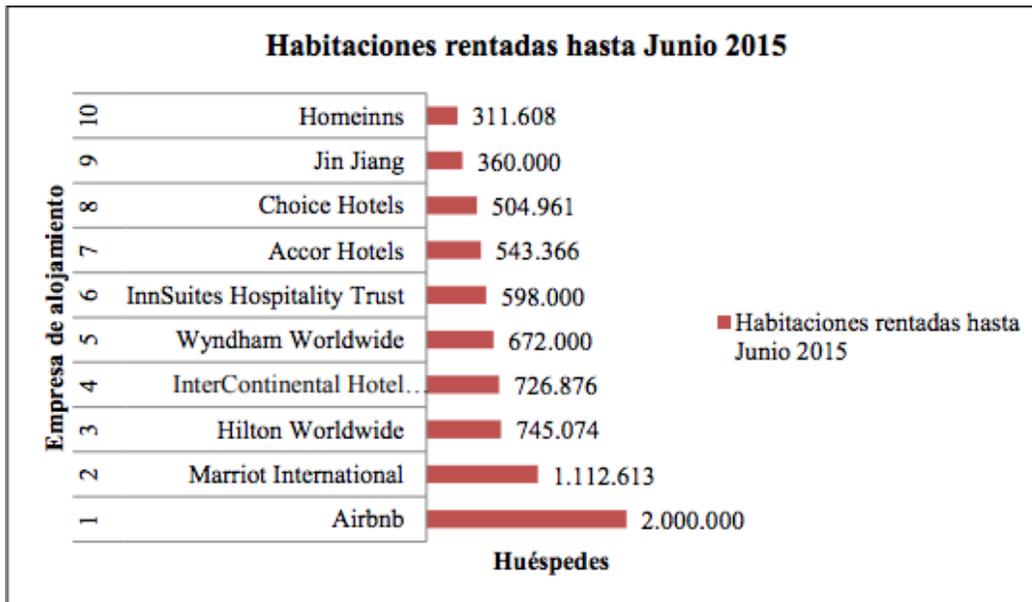
Fuente: (Rosales, Caceres, & Gomez, 2019)

A partir de este recuadro, se intuye que los objetivos a largo plazo consistían en aumentar la participación de mercado, recuperando el mercado perdido por la mediana competencia. Para el 2019, se espera que haya una participación del 80%; para el 2021, se estima llegar al 83%; y finalmente, para el 2023, alcanzar el 85%. Del mismo modo, se espera que haya una continua adaptación a las demandas del

mercado, conociendo los hábitos y costumbres de los clientes de acuerdo con las variables de segmentación. Adicionalmente, se buscará mejorar la atención del servicio, así como reducir el número de incidentes. Para ello, se tendrá como principal soporte el componente tecnológico.

**3.1.2 Airbnb:** Los objetivos específicos de Airbnb se encuentran focalizados en seguir creando una propuesta de valor competitivo. Para ello, crearon puntos fuertes con respecto a la competencia donde el servicio se dirigió a nichos de mercado; individuos con intereses en común y un perfil similar, cibernautas, *millenials*, personas interesadas en vivir experiencias diferentes a precios menores o competitivos. Los recursos y las capacidades intangibles son los humanos, la innovación y la reputación, opciones que Airbnb supo aprovechar muy bien (Peng, 2010). El objetivo de mercado meta es la inclusión de más ciudades, sobre todo las asiáticas. Dentro del marco jurídico, ciudades como Nueva York, San Francisco, Berlín, entre otras, que ya han implementado leyes, impuestos y las negociaciones pertinentes para que la empresa se aleje del “área gris” en el que se encuentra como empresa informal, están siendo estudiados por los diversos gobiernos, para tomarlos de modelo y realizar lo propio (Mariscal & Hernandez, 2017). A continuación, existe una comparativa entre las principales cadenas de la industria hotelera hasta junio del 2015:

Gráfico 2 Habitaciones rentadas hasta Junio 2015



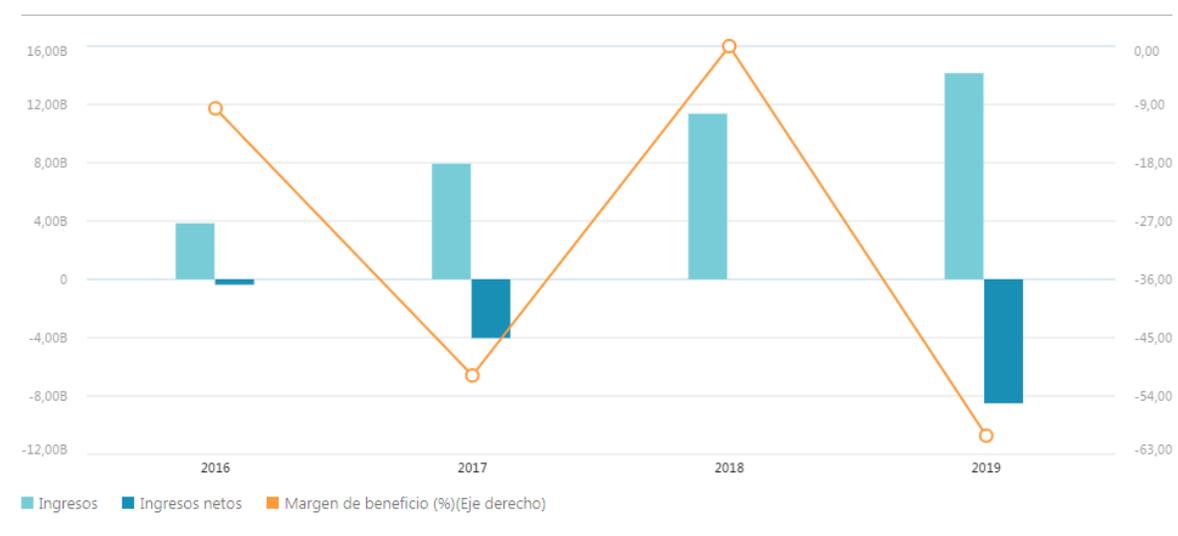
Fuente: (Mariscal & Hernandez, 2017)

En este orden de ideas, el objetivo específico se resume principalmente en seguir llevando a cabo una internacionalización para explotar oportunidades que no han sido previamente tenidas en cuenta. De la misma forma, se deben contar con canales eficientes de distribución (por medios tecnológicos) y seguir impulsando la ventaja competitiva y sostenida de la organización que es la experiencia de viaje.

### 3.2 Análisis de los cambios organizacionales en los activos y en la operación

**3.2.1 Uber:** La dinámica de una empresa como Uber está principalmente condicionada a partir de la oferta y demanda de un servicio ofrecido por terceros a través de una plataforma digital. Los escenarios de este nuevo mercado –al inicio– no presentaban problemas dado que la competencia poseía un modelo de negocio distinto y totalmente obsoleto a lo que planteaba Uber en aquel entonces. Sin embargo, a medida que transcurrió el tiempo, se comenzó a dar una coyuntura por la aparición de nuevos competidores que ponían en riesgo la creación de valor que ofrecía la compañía de San Francisco a sus consumidores, obligándola a seguir innovando en su modelo estratégico. A raíz de esto, se han ejecutado ciertos cambios al interior de la corporación para así generar una imagen aún más atractiva de lo que ya es, no obstante, dichos cambios derivaron ciertos resultados ambiguos según los indicadores de la organización. Los siguientes gráficos explican los cambios financieros a partir de las reformas organizacionales:

Gráfico 3 Cuenta de ingresos de Uber

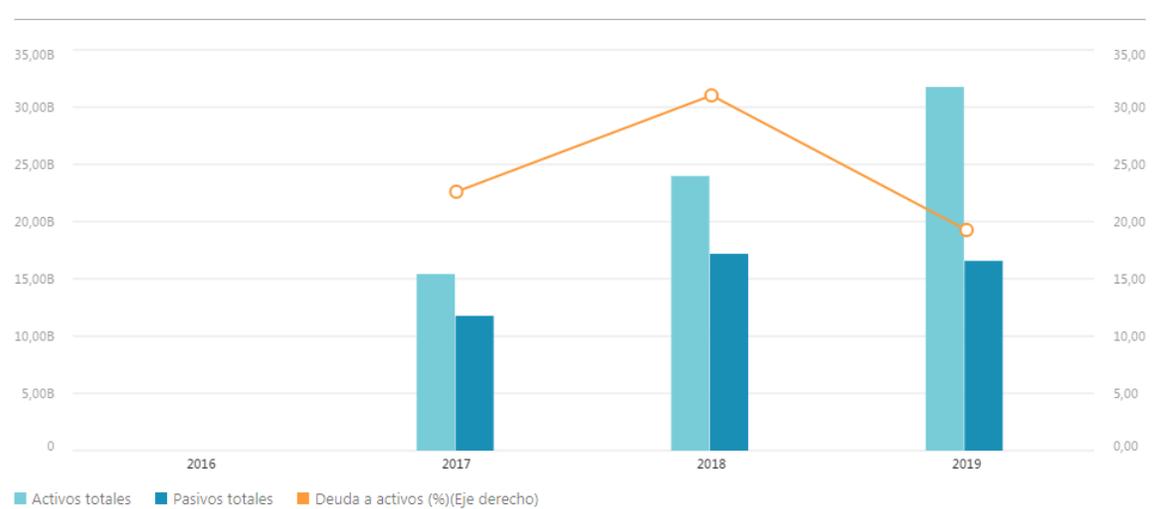


Fuente: (MSN Dinero by Microsoft, 2020)

<b>Ingresos totales</b>	<b>3.845,0</b>	<b>7.932,0</b>	<b>11.367,0</b>	<b>14.147,0</b>
Costo de ingreso	3.109,0	5.514,0	7.139,0	9.510,0
<b>Beneficio bruto</b>	<b>736,0</b>	<b>2.418,0</b>	<b>4.228,0</b>	<b>4.637,0</b>
▶ Venta, general y administrativa	2.575,0	4.564,0	5.036,0	7.925,0
Investigación y desarrollo	864,0	1.201,0	1.505,0	4.836,0
Ingresos/cargos especiales	0,0	-223,0	3.072,0	444,0
<b>Gastos operativos</b>	<b>6.868,0</b>	<b>12.012,0</b>	<b>11.034,0</b>	<b>22.299,0</b>
<b>Ingreso operativo</b>	<b>-3.023,0</b>	<b>-4.080,0</b>	<b>333,0</b>	<b>-8.152,0</b>
Ingreso por intereses neto	66,0	44,0	73,0	24,0
Otro ingreso/gasto, neto	66,0	44,0	73,0	24,0
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>-3.218,0</b>	<b>-4.575,0</b>	<b>1.312,0</b>	<b>-8.433,0</b>
Disposición para el impuesto sobre la renta	-	-	-	-
<b>Ingresos netos</b>	<b>-370,0</b>	<b>-4.033,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-8.506,0</b>

Fuente: (MSN Dinero by Microsoft, 2020)

Gráfico 4 Balance financiero de Uber



Fuente: (MSN Dinero by Microsoft, 2020)

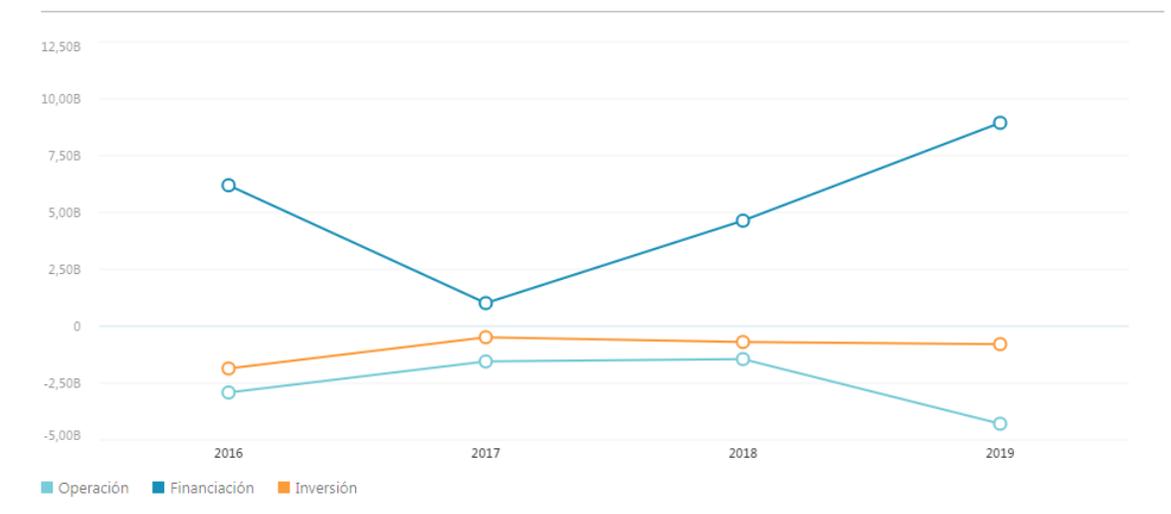
Activos circulantes totales	6837	8658	13925
Activos no circulantes totales	8589	15330	17836
<b>Activos Totales</b>	<b>15426</b>	<b>23988</b>	<b>31761</b>
Pasivos circulantes totales	3847	4259	5639
Pasivos no circulantes y MI	11773	17196	17571
<b>Pasivos totales</b>	<b>1173</b>	<b>17196</b>	<b>16578</b>
Patrimonio total	3653	6792	14190
<b>Pasivos y Patrimonio total</b>	<b>15426</b>	<b>23988</b>	<b>31761</b>

Valores en millones de dólares\*; Fuente (MSN Dinero by Microsoft, 2020).

Desglose	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
∨ Activos			
> Activo corriente	13.925.000	8.658.000	6.837.000
∨ Activo corriente			
∨ Activos fijos			
<b>Activos fijos brutos</b>	<b>4.699.000</b>	<b>2.587.000</b>	<b>1.723.000</b>
Depreciación acumulada	-1.374.000	-946.000	-531.000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>3.325.000</b>	<b>1.641.000</b>	<b>1.192.000</b>
Participación y otras inversio...	11.891.000	11.667.000	5.969.000
Fondo de comercio	167.000	153.000	39.000
Activos intangibles	71.000	82.000	54.000
Otro activo a largo plazo	2.382.000	1.787.000	1.335.000
<b>Activo no corriente total</b>	<b>17.836.000</b>	<b>15.330.000</b>	<b>8.589.000</b>
<b>Activos totales</b>	<b>31.761.000</b>	<b>23.988.000</b>	<b>15.426.000</b>
> Pasivo y patrimonio de los acci...	31.761.000	23.988.000	15.426.000

Valores en miles de dólares\*; Fuente (Yahoo Finanzas, 2020)

Gráfico 5 Flujo de efectivo Uber Technologies



Flujo: (MSN Dinero by Microsoft, 2020)

De acuerdo con estas gráficas, se interpreta que Uber se encuentra operando bajo pérdidas desde el 2016, condicionando así en riesgo su perdurabilidad al largo plazo. Bajo estos resultados, la compañía se ha dedicado a centrarse en la innovación de su servicio ejecutando cambios en la forma en el que operan no solo la plataforma, sino también el servicio que ofrece. Los cambios más que todo se concentran en la estructura física.

En la tercera tabla del módulo ii. Balance financiero, podemos interpretar estos números para comprobar nuestra pregunta de investigación y la hipótesis. Del año 2017 al 2019 los activos fijos brutos tienen un crecimiento mayor al 250%, es decir que la compañía ha tomado un rumbo donde sus activos operacionales son realmente importantes para la continuidad de esta. Al tener visibilidad de este

crecimiento se puede afirmar que las operaciones están teniendo inversiones muy altas, que están relacionadas con un aumento de las ganancias al 100%. Si Uber recibe el 100% de sus ganancias y no el porcentaje que le correspondía – alrededor del 25% por viaje (UberBlog , 2019) – estará aumentando su margen de utilidad y se espera que empiece a generar rendimientos positivos.

**3.2.2 Airbnb:** Públicamente se desconocen los detalles de las cuentas manejadas por el *startup* norteamericano. El Wall Street Journal, citando fuentes cercanas a Airbnb, perfiló una radiografía en que la plataforma de alquileres temporales y compartidos contaban en el primer trimestre de este año con una caja de 3.150 millones de dólares (Haro, 2019). Durante dicho período, la compañía logró 91 millones de noches reservadas a través de su sistema, lo que acumuló un valor aproximado de 8.400 millones, un 31% más que el mismo período del 2018. En este año fiscal, registró un incremento de sus ingresos del 40% cuando se compara con el año precedente. De acuerdo con la misma compañía, tanto en 2017 como en 2018, el EBITDA fue positivo. Sin embargo, la compañía todavía no ha decidido si optar por saltar a la bolsa emitiendo nuevas acciones con el objetivo de recaudar capital adicional, u optará por una salida directa, en la que no se emiten nuevas acciones, y solo se disponen aquellas a potenciales inversores ya en circulación.

### 3.3 El modelo económico de las empresas analizadas y los cambios detectados con el tiempo

**3.3.1 Uber:** Para comprender el modelo de Uber hay que partir de que se rige bajo un patrón de modelo de negocio multilateral. En otras palabras, la empresa es responsable de crear y mantener la plataforma en la que las personas se pueden encontrar para hacer un intercambio comercial. Este planteamiento determina la propuesta de valor de Uber, así como la segmentación del mercado, los cuales son los socios conductores que deseen tener ingresos adicionales, y los usuarios de la plataforma. Por otro lado, los cambios detectados con el tiempo han sido diversos. El más importante hasta ahora y con el fin de hacer énfasis en el resultado de esta investigación es la prueba piloto de sistema de conducción automática a través de incorporación de software en un hardware (vehículo) totalmente nuevo.

Uber plantea que su misión es hacer llevar al transporte a un nivel más allá en cuanto a seguridad, eficiencia y asequibilidad, es por esto que han empezado a adquirir vehículos propios que de por sí ya cuentan con bastante tecnología en el campo de la seguridad para el piloto (entre estos sistemas están la velocidad crucero adaptativa, mantenimiento de carril, frenado autónomo en caso de emergencia, sensores de punto ciego, entre otros) (NHTSA, s.f.), pero que además ellos están mejorando y añadiendo nuevos componentes para que se convierta en un vehículo capaz de conducirse 100% autónomo. La fase de la investigación en la que se encuentra es haciendo las pruebas de seguridad y las estrategias que se llevarán a cabo para empezar a desplegar el plan en los lugares más acertados para introducir esta

nueva tecnología, ya que el despliegue del plan universal requiere de un tiempo adicional por las condiciones tan diferentes que se presentan en ciudades y países no convencionales. (Uber, 2019). Una vez estén todos los estudios y las pruebas realizadas, que permitan que la compañía lleve a cabo un plan a nivel internacional para automatizar sus viajes, van a desaparecer lo que Uber denomina socios conductores, que evidentemente trae dos consecuencias: el desempleo de estos trabajadores, que usualmente buscan a Uber como una alternativa relacionada a la pérdida del trabajo; y para Uber ganancias del 100% en cada viaje realizado ya que ellos son quienes están a cargo de los viajes. (La República, 2020)

**3.3.2. Airbnb:** Airbnb funciona con la ayuda de una plataforma digital que une cada elemento del modelo. Principalmente, los mayores activos de Airbnb son los individuos y los anfitriones, los cuales son los elementos claves en el proceso. Es una plataforma P2P, en la que la reputación online se convierte en la piedra angular de la comunidad de Airbnb. Esta economía colaborativa no implica solamente una única transición hacia un nuevo modelo económico, sino también a un gran cambio cultural. De igual manera, la organización ha incluido una serie de instrumentos para generar un entorno de confianza, que permita una relación horizontal entre el anfitrión y viajero, así como unas estructuras elaboradas al detalle en cuanto al tema de reputación entre cada uno de los usuarios de la plataforma. Por el lado de los cambios detectados en el tiempo se encuentra una nueva alianza global tecnológica hotelera para dar apoyo a Hoteles Boutique y Bed & Breakfasts. Bajo esta asociación, las empresas tradicionales de hospitalidad que usen SiteMinder y cumplan con los

estándares de hospitalidad de Airbnb podrán publicar habitaciones en la plataforma de forma rápida y sencilla (Airbnb, 2018)

La última gran noticia de Airbnb es la adquisición de HotelTonight, una aplicación de viajes en línea que ha tenido una gran acogida por la ruptura que tuvo de mercado, como su nombre lo indica el valor central que hizo despegar a esta compañía fue la posibilidad de hacer una reserva de hotel el mismo día al que se estaba buscando, se le dio un valor agregado al consumidor de dejar a un lado la planeación de una estadía en un tiempo y lo cambió por una forma antes inimaginable, además de hacer un software muy amigable con el consumidor, que como característica principal es ponerle fin a un *endless scrolling* para hacer mucho más fácil el uso de la aplicación, disminuir los tiempos de búsqueda y reserva, y aumentar la posibilidad de enganchar al cliente. La aplicación hoy en día permite hacer reservas con tiempo de anticipación, pero fue un plus que se agregó después de estar ya compitiendo en las grandes ligas (HotelTonight, 2020).

Unos datos interesantes de HotelTonight son los siguientes:

- Los ingresos de HotelTonight aumentaron un 38% en el 2018.
- Las descargas de la aplicación de HotelTonight aumentaron un 17% mes contra mes en marzo.
- El número de hoteles únicos que vendieron una reservación Daily Drop en marzo, aumentó un 47% contra el promedio del mes anterior.

- El número de nuevas asociaciones con hoteles aumentó un 110% desde el inicio del 2018.
- En marzo HotelTonight recibió 3 veces más su volumen usual de consultas entrantes de hoteles asociados.

(Airbnb Newsroom, 2019)

Lo que cabe resaltar de esta situación, es que HotelTonight ha sido muy bien acogido por los consumidores de alojamientos, que indudablemente se ven reflejados en los crecimientos del uso de la plataforma. El significado que tiene esta adquisición para Airbnb es tener en su portafolio un negocio que opera en un mercado relativamente inexplorado para la compañía, haciendo más fuerte su presencia internacional que va de la mano con ganar participación en estas sub categorías de alojamiento como lo es los hoteles boutique e independientes, y qué mejor forma de hacerlo que adquiriendo una compañía que desde 2010 ha centrado su negocio en esta. (Airbnb Newsroom, 2019)

## **Conclusiones**

Después de estos análisis se concluye que empresas como Airbnb y Uber Technologies tuvieron como base del desarrollo el aprovechamiento de bienes y servicios de terceros antes inimaginables para ser llevados a la práctica. Fueron empresas que le dieron un giro a la forma de crear una compañía y pudieron hacer a un lado la falsa ideología de que grandes rendimientos y grandes compañías lo son gracias a sus activos operativos. Estamos hablando de que se hizo uso de activos que hace unos años no pasaba por la mente de los consumidores, hablar de compartir el automóvil o hospedarse en un apartamento habitado fueron temas que empezaron a hablarse desde hace muy poco y que el día de hoy no solo son normales, sino son la tendencia de la economía en dichos sectores.

Lo anterior permite concluir que no solo estas empresas van por el camino indicado a lo que se espera en el mundo de hoy en adelante, sino que tienen una alta ventaja competitiva por ser los más reconocidos en sus respectivos sectores. Independientemente que haya competidores más grandes y con mejores números, es una realidad que ser los primeros otorga la mayor ventaja para estas empresas.

Las adquisiciones de grandes cadenas hoteleras o aplicaciones afines al negocio de Airbnb van a seguir sucediendo a medida que el sector lo permita, la muestra de la compra de HotelTonight es el punto de referencia para entender que esta compañía quiere empezar a tener sus activos y recibir el 100% de sus ingresos.

El uso de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial hará que nos podamos mover de un punto A hacia un punto B con la facilidad de manejar una aplicación. Es una realidad que está siendo perfeccionada minuto a minuto, y es un poco más compleja que el ejemplo anterior, ya que estamos hablando de la vida de personas que estarán expuestas a las calles con tráfico de las ciudades de todo el mundo; no representa esto un paso hacia atrás sino varios hacia adelante y con mucha más rigurosidad. Vemos que Uber Technologies está aliándose con marcas que tienen en sus vehículos grandes avances de seguridad y tecnología con el fin de hacerlos autónomos y controlados remotamente. No solo va a aumentar la eficiencia en los viajes y la seguridad en los mismos, sino que ayudará en las cifras de la compañía que se concentran en innovaciones de plataforma para migrar hacia un enfoque de margen operacional, pues siendo ellos quienes operan todos sus viajes, los ingresos serán para la compañía en su totalidad.

## Recomendaciones

Las recomendaciones están dirigidas a las empresas que tienen en su modelo de negocio las economías colaborativas. Podemos empezar con todos los socios que tienen como fuentes de bienes y servicios que son parte esencial de su cadena de operación, ya que si se espera volver todo un bien o servicio prestado por la compañía toda esta gente entrará en la desdichada cifra de los desempleados. Existen alternativas como se ha visto en algunos países que por cada dron que reemplaza un avión de vigilancia o control, se necesitan alrededor de 30 personas que funcionen para el mantenimiento, uso, aplicación de nuevas tecnologías y otros factores para este aparato, a fin de cuentas, se generan más puestos de trabajo con esta automatización.

En épocas de pandemias como la que estamos viviendo actualmente también debemos ser conscientes de lo que puede ocurrir en estos dos sectores.

Empezando con el sector de la movilidad de pasajeros las recomendaciones que se tienen son pocas y lógicas según el país donde operen, sabemos que los países están modificando sus leyes para hacer procedimientos de salubridad en todos los sectores, pero uno de los más implicados es el de la movilidad de personas, así que estos lineamientos ya los establece el gobierno y solo deben asegurarse de que sus operaciones cumplan con estos requisitos.

Para el sector del turismo va a estar un poco más complicado el retorno a la normalidad, debido al temor y sinsabor que trae como consecuencia una pandemia. No podemos esperar que la gente quiera volver a viajar sin temor a estar en contacto con el

virus, ni mucho menos que se hospeden en sitios donde residen otras personas completamente desconocidas, podría ser hora de explotar la adquisición de bienes propios y al igual que el ejemplo anterior, ir de la mano con los protocolos exigidos por los gobiernos para gozar de ambientes saludables y controlados.

## Bibliografía

- Agencia EFE. (20 de Enero de 2020). *Agencia EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-turismo-mundial-aminora-su-crecimiento-en-2019-tras-dos-anos-excepcionales/20000011-4154057>
- Airbnb. (9 de febrero de 2018). *Airbnb inicia una alianza global tecnológica hotelera para dar apoyo a Hoteles Boutique y Bed & Breakfasts*. Obtenido de Airbnb: <https://news.airbnb.com/ea/airbnb-inicia-una-alianza-global-tecnologica-hotelera-para-dar-apoyo-a-hoteles-boutique-y-bed-breakfasts/>
- Airbnb Newsroom*. (19 de Abril de 2019). Obtenido de <https://news.airbnb.com/ea/airbnb-finaliza-adquisicion-con-hoteltonight/>
- America Retail. (2018). *Consumidor 2020: Interculturalidad, mComerce y sharing economy*. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/detail/detail?vid=22&sid=cd9bc5f6-53d2-4db4-a348-319faa868286%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=edsens.620925566&db=edsens>
- America Retail. (2018). *Estudios: Consumidor 2020: Interculturalidad, mCommerce y sharing economy*.
- Arnould , E., & Rose, A. (2016). Mutuality: critique and substitute for Belk's sharing. *Marketing Theory*, 75-99.

- Autobild. (16 de Julio de 2018). *Autobild*. Obtenido de <https://www.autobild.es/noticias/diferencias-carpooling-carsharing-277381>
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 715-734.
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: on shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *The Yale Law Journal*, págs. 273-358.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.
- Cardona, A. O. (8 de Agosto de 2018). *LR*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/nuevas-tendencias-en-transporte-transforman-la-movilidad-en-el-mundo-2754728>
- Costa, J. (2015). Retos de la empresa familiar. *EAE Business School*.
- Diaz, A. (2 de Septiembre de 2019). *statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>
- Dowling, R., Maalsen, S., & Kent, J. L. (2018). *Sharing as sociomaterial practice: Car sharing and the material reconstitution of automobility*.
- Haro, J. L. (18 de agosto de 2019). *Airbnb aumenta sus ingresos un 40% mientras planea su salida a la bolsa*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10045929/08/19/Airbnb-aumenta-sus-ingresos-un-40-ante-su-salida-a-bolsa.html>
- Hayes, A. (11 de Enero de 2020). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingleverage.asp>

*HotelTonight*. (2020). Obtenido de <https://www.hoteltonight.com/about>

*La República*. (27 de Enero de 2020). Obtenido de

<https://www.larepublica.co/empresas/asi-es-el-perfil-de-los-desempleados-que-deja-uber-2956518>

Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*.

London: Penguin.

Mariscal, D. S., & Hernandez, J. V. (2017). Modelos actuales de economías colaborativas

AirBNB: cambiando la industria de la hospitalidad. *Revista jurídica de los*

*Derechos Sociales*, 356.

Midget, C., Bendickson, J. S., Muldoon, J., & Solomon, S. J. (2017). *The Sharing Economy*

*and Sustainability: A Case for Airbnb*.

MSN Dinero by Microsoft. (21 de abril de 2020). *Uber Technologies INC*. Obtenido de

<https://www.msn.com/es-ve/dinero/stockdetails/finanzas/nys-uber/fi-bptw77>

*NHTSA*. (s.f.). Obtenido de National Highway Traffic Safety Administration:

<https://www.nhtsa.gov/equipment/driver-assistance-technologies>

Nunez, E. C., & Dubolazov, V. A. (2019). *Opportunities and risks of collaborative*

*consumption economy under conditions of digitalization of society*.

Peng, M. (2010). *Estrategia global*. Ciudad México: Cengage Learning.

Petrie, C. (2016). Emergent collectives Redux: the sharing economy. *IEEE Internet*

*Computing*, 84-86.

- Pottinger, L. (2018). *Growing, guardin and generous exchange in an analogue sharing economy*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718518302112>
- Ritter , M., & Schanz, H. (2019). *The Sharing Economy: A comprehensive business model framework*. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/detail/detail?vid=5&sid=cd9bc5f6-53d2-4db4-a348->
- Rosales, A. C., Caceres, E. C., & Gomez, S. V. (2019). *Plan estratégico de la empresa Uber 2019-2023*. Obtenido de Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2249/Arianis\\_Tesis\\_Maestria\\_2019.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2249/Arianis_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1)
- Uber. (2019). *We believe in the power of technology*. Obtenido de Uber: <https://www.uber.com/us/en/atg/technology/>
- UberBlog . (10 de Mayo de 2019). *Uber Blog*. Obtenido de <https://www.uber.com/es-US/blog/puerto-rico/ganancias-mas-claras/>
- Valente, E., Patrus, R., & Córdova, R. (2019). *Sharing economy: becoming an Uber driver in a developing country*. Obtenido de [https://eds-b.ebscohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=86fe0a3d-004f-47d0-8854-99092e67fd1b%40sessionmgr102](https://eds-b.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=86fe0a3d-004f-47d0-8854-99092e67fd1b%40sessionmgr102)
- Yahoo Finanzas. (2020). *Yahoo Finanzas*. Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/UBER/balance-sheet?p=UBER>

