

GRADO EN MARKETING

Curso 2017/2018

Economía Colaborativa y Orientación al Mercado en el Siglo XXI: Valoración de la Orientación al Mercado de UBER

Autora: Teguse Bocanegra Diez

Directora: María Gloria Aparicio de Castro

Bilbao, 1 de octubre de 2018.



Resumen

A lo largo del presente trabajo de fin de grado nos hemos adentrado en el conocimiento del tipo de actividades empresariales que están surgiendo en el marco de la denominada Economía Colaborativa; así como en el estudio detallado de las condiciones que permiten caracterizar la Orientación al Mercado en la gestión de una empresa en general. Uniendo ambos temas de interés, finalmente nos hemos centrado en cuestionar la orientación al mercado del caso Uber. Para el estudio de este caso, hemos indagado de forma razonada sobre las características de la gestión de esta empresa, popularmente conocida y pionera en sus planteamientos de negocio.

El trabajo se ha estructurado en tres partes diferenciadas; las dos primeras teóricas y la última analítica. Comenzando con la parte teórica, se destacan las características más significativas que definen la economía colaborativa y los modelos de negocio más importantes en este campo, poniendo el énfasis en los sectores más desarrollados. Por otra parte, se definen los diferentes tipos de orientación empresarial existentes, profundizando en la orientación al mercado, sus diferentes perspectivas y su evolución hasta la actualidad, por ser considerada el modelo de gestión empresarial más competitivo para las organizaciones en las actuales condiciones de saturación de los mercados. Una vez presentados ambos marcos de trabajo teóricos, se procede a estudiar el caso práctico, recogiendo toda la información existente de la forma de operar en el mercado a nivel interno y externo de Uber. Finalmente, el proyecto concluye tras el análisis de toda la información, con las conclusiones extraídas sobre el grado de orientación al mercado de Uber, además de una pequeña reflexión personal sobre la situación del modelo colaborativo de Uber en España.

Índice de Contenidos

PARTE 0. Introducción y Metodología.....	1
1. Introducción y Objetivo del Trabajo.....	1
2. Metodología.....	2
PARTE I. Economía Colaborativa: Descripción del Fenómeno.....	3
1. ¿Qué es la Economía Colaborativa?	3
2. Origen y Evolución de la Economía Colaborativa.....	5
3. Tipos de Economía Colaborativa.....	8
3.1. Consumo Colaborativo	8
3.2. Conocimiento Abierto.....	9
3.3. Makers. Producción Colaborativa	10
3.4. Finanzas P2P.....	11
4. Ventajas e Inconvenientes de la Economía Colaborativa.....	13
4.1 Ventajas	13
4.2 Inconvenientes	14
3. Actividad Empresarial Colaborativa: Modelos de Negocio.....	19
3.1 Movilidad	19
3.2 Alojamiento.....	20
3.3 Gran Consumo, Mercado de Segunda Mano y <i>Retail</i>	21
PARTE II. Orientación Empresarial: La Orientación al Mercado como Modelo de Gestión Empresarial.....	23
1. Origen del Concepto Orientación Empresarial	23
2. Evolución de las Orientaciones Empresariales	23
2.1 Orientación a la Producción	23
2.2 Orientación al Producto.....	24
2.3 Orientación a las Ventas	24
2.4 Orientación al Mercado	25
2.4.1 Perspectivas de la Orientación al Mercado	25
2.4.1.1 Perspectiva Cultural	26
2.4.1.2 Perspectiva Conductual	27
2.5. Actualización de la Orientación al Mercado en el Siglo XXI.	28
3. Indicios sobre la Orientación al Mercado de una Empresa en el Siglo XXI.....	31
PARTE III. Estudio del Caso: Análisis de la Orientación al Mercado de Uber	33
1. Historia de la Empresa.....	33
2. Valoración de los Indicios de Orientación al Mercado de Uber.....	34
CONCLUSIÓN	40

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	44
-------------------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Consumo Colaborativo.....	9
Tabla 2. Conocimiento Abierto.....	10
Tabla 3. Producción Colaborativa.....	10
Tabla 4. Finanzas P2P.....	13
Tabla 5. Ventajas e Inconvenientes de la economía colaborativa.....	18
Tabla 6. Orientación al Mercado: Perspectiva conductual vs. Perspectiva cultural.....	27
Tabla 7. Recopilación de acciones que una organización debe seguir para estar correctamente Orientada al Mercado.....	32
Tabla 8. Implicaciones del grado de Orientación al Mercado de una organización.....	33
Tabla 9. Gama de servicio de Uber.....	35
Tabla 10. Resumen de la Orientación al Mercado de Uber.....	41

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Los cuatro pilares de la economía colaborativa.....	3
Ilustración 2. Portada del periódico The Economist.....	5
Ilustración 3. Evolución del entorno económico.....	7
Ilustración 4. Regulación de apartamentos turísticos en San Sebastián.....	15
Ilustración 5. Los barrios con más Airbnb de Madrid y Barcelona.....	15
Ilustración 6. Situación regulatoria de Uber en el mundo.....	16
Ilustración 7. Taxistas vs. Uber.....	18
Ilustración 8. Evolución de los enfoques del marketing.....	31

PARTE 0. Introducción y Metodología.

1. Introducción y Objetivo del Trabajo

Tras la proposición y análisis de varias temáticas de interés por parte de la autora de este proyecto a la tutora del mismo, Gloria Aparicio de Castro, nos decantamos por analizar las prácticas de las empresas de un sector muy novedoso y que aún se encuentra en desarrollo. El presente proyecto de investigación surge con la finalidad de analizar la orientación al mercado de una de las compañías de economía colaborativa que han emergido a raíz de todos los cambios económicos, culturales y sociales acontecidos en los últimos años. La gran incertidumbre económica, la falta de credibilidad en el sistema, y la transformación social, digital y de los hábitos de consumo ha generado una sociedad más crítica, solidaria, y comprometida social y medioambientalmente, pero también más exigente con las empresas. A las personas en su comportamiento como compradores, en general, ya no les importa tanto lo que adquieren, sino la experiencia que obtienen en el proceso de compra o consumo. Además, gracias a las redes sociales, valoran la capacidad de crear comunidad y opinión *online* con otros usuarios y marcas.

En torno a la economía colaborativa, existen muchas incógnitas y desconfianza por su falta de regulación, lo que ha dado lugar a conflictos y enfrentamientos con los sectores más tradicionales de la economía e, incluso, con los gobiernos, por la demanda de una regulación actualizada. Sin embargo, y pese a todo, la economía colaborativa se ha convertido en un modelo económico de éxito que acumula cada día más usuarios. Todo ello, nos ha hecho considerarlo un tema innovador, de interés y actualidad, que cuenta tanto con partidarios como con detractores, por lo que lo consideramos interesante de tratar.

El segundo tema que ha centrado nuestro interés en el presente trabajo es la orientación al mercado en la gestión de una empresa. Respecto a su actualidad, podemos afirmar que, siendo un tema tradicional en la disciplina del marketing, la constante evolución mantenida a lo largo de los años hacia nuevos enfoques ha captado nuestra atención como estudiante del Grado en Marketing. Es decir, teniendo en cuenta que la autora de este trabajo ha cursado un Grado en Marketing en la UPV/EHU, nos pareció interesar tratar el tema de la economía colaborativa desde este enfoque de mercado actualizado, en el que la creación de relaciones a largo plazo con clientes mediante la personalización y las experiencias ha tomado protagonismo absoluto.

Por último, el caso práctico centrado en Uber, ha sido escogido por ser ésta una compañía con gran notoriedad, clasificada en el sector del transporte colaborativo ya que proporciona un servicio de transporte de pasajeros innovador y con éxito, pero sin un solo vehículo en propiedad. Todo ello siempre rodeado de polémica por ser acusada de competencia desleal por el sector del taxi.

Los objetivos principales de este proyecto se podrían dividir en tres grandes bloques. Por un lado, conocer de qué trata realmente la economía colaborativa, como surge, sus aspectos más positivos y negativos actualmente en la sociedad, e identificar las sectores y compañías más desarrollados dentro de la actividad colaborativa. Por otro lado, conocer la evolución conceptual de la orientación al mercado en la gestión empresarial, hasta llegar a los que entendemos que son los planteamientos definitorios de la misma en la actualidad. Todo ello con el fin de conseguir un objetivo final.

El objetivo final de esta investigación es conocer de entre todas las prácticas y actividades que realizan las compañías de economía colaborativa cuales están más y cuales menos orientadas al mercado, tomando como ejemplo el caso de la compañía Uber. Esto nos ha permitido hacer una

valoración documentada, desde el punto de vista de un estudiante del Grado en Marketing de la UPV-EHU, sobre las peculiaridades de este tipo de compañías, que cuentan con algunas diferencias debido a su naturaleza, en comparación con los modelos de negocio tradicionales. Partiendo de esta valoración, se identifican los aspectos mejorables en las políticas y actividades de la organización, para así poder avanzar en su orientación al mercado, asumiendo que será la solución a problemas de relación con el mercado, la competencia y el entorno en general con el que se relacionan.

2. Metodología

La metodología empleada para llevar a cabo este trabajo comenzó con la búsqueda masiva de información. Primero se comenzó por el tema relativo a la economía colaborativa; posteriormente nos centramos en la conceptualización de la orientación empresarial en general, y, más concretamente, en la orientación al mercado. Por último, se recabó aquella información relacionada con la compañía Uber.

Dicha búsqueda se llevó a cabo a cabo, principalmente, a través de internet, así como de un libro proporcionado por la tutora para conocer más sobre el novedoso tema de la economía colaborativa. Tras esta primera búsqueda, se consiguen diferentes libros de reconocidos autores, sobre todo, en relación a la evolución en la orientación empresarial hasta llegar a la orientación al mercado; algunos artículos en revistas; opiniones en foros y blogs especializados; y, numerosas noticias publicadas, mayormente, en prensa digital. También se consultó la página web oficial de Uber y otras compañías, con el fin de encontrar allí información sobre su historia, detalles sobre su modelo de negocio y cifras actuales de la empresa.

Una vez realizada la búsqueda masiva, se hace una selección de la información más relevante. Durante este proceso surgen dos problemas importantes. En la primera parte, relativo al tema de la economía colaborativa, surge el inconveniente de la falta de información proporcionada por fuentes fidedignas, entidades reputadas o expertos. En la segunda, sin embargo, sucede totalmente lo opuesto. Y es que, relativo a la orientación empresarial y al mercado, surgen infinidad de autores con diferentes perspectivas y una información apabullante sobre el tema, que tuvo que ser leída y seleccionada cuidadosamente para darle sentido al texto sin que sobrase o faltase información importante. En este punto, se procedió a estudiar toda esa información, plasmar aquella más importante en este proyecto, para, finalmente, poder realizar un análisis razonado.

Como se apuntaba anteriormente, este trabajo de investigación tiene tres partes claramente diferenciadas. En la primera de ellas, se sientan las bases conceptuales de la economía colaborativa. En la segunda, se relata la evolución y se definen las diferentes orientaciones empresariales, poniendo especial énfasis en la orientación al mercado. En la tercera y última parte del trabajo, se escoge la compañía Uber, como ejemplo de empresa colaborativa, para llevar a cabo un análisis del grado de orientación al mercado de ésta.

Dicho análisis se ha realizado gracias al conocimiento adquirido con la investigación previamente realizada, tanto desde el punto de vista del sector colaborativo y sus peculiaridades, como desde toda la información recabada sobre la orientación al mercado, su origen y evolución, y las últimas actualizaciones extendidas en este enfoque en los últimos años.

PARTE I. Economía Colaborativa: Descripción del Fenómeno.

1. ¿Qué es la Economía Colaborativa?

Internet y las nuevas tecnologías están impulsando nuevos modelos de consumo alternativo en los últimos años, basados en la idea del empoderamiento de las personas. Así surge el término economía colaborativa (EC), que hace referencia a un nuevo modelo social, cultural y económico cuya principal finalidad es utilizar, intercambiar, compartir o alquilar una serie de bienes o servicios sin necesidad de tenerlos en propiedad.

Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2014), la EC se basa en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes. Este movimiento está basado principalmente en la cooperación, la sostenibilidad de los recursos, la cohesión social, la responsabilidad medioambiental y el fortalecimiento de las personas.

Gracias al desarrollo tecnológico han surgido plataformas profesionales que utilizan las ventajas de Internet para proporcionar a los consumidores servicios más atractivos (CNMC, 2014). Así, las acciones habituales que antes se realizaban en círculos pequeños de confianza, se puedan llevar a cabo ahora a nivel global, con desconocidos. Por ejemplo, hasta hace unos años, el intercambio de productos o servicios se realizaba, normalmente, en el ámbito geográfico más cercano, como prestar sal a un vecino. Actualmente, y gracias a las nuevas tecnologías, podemos acceder a bienes y servicios de todo el mundo. Compañías como Glovo ya ofrecen un servicio para comprar por ti cualquier producto y enviártelo a casa de forma rápida y personalizada, por lo que, si te quedas sin sal mientras cocinas, podrás comprar más a través de internet y recibirla en casa en poco tiempo.

De acuerdo con lo propuesto por la consultora Pricewaterhouse Coopers (PwC, 2015) en su informe *The Sharing Economy*, la EC está fundamentada sobre cuatro pilares básicos:

Ilustración 1. Los cuatro pilares de la economía colaborativa.



Fuente: Elaboración propia a partir de PwC (2015), *The Sharing Economy*.

Por un lado, las **plataformas digitales**. Los intercambios de bienes y servicios se apoyan en plataformas online que permiten una conexión en tiempo real, uniendo la oferta con la demanda. De esta forma es posible usar los bienes de manera mucho más eficiente. Por ejemplo, BlablaCar permite conectar a través de su app conductores que tienen asientos vacíos en sus vehículos con pasajeros que viajan al mismo lugar.

Por otro lado, las **transacciones**. Bajo este modelo el acceso a bienes, productos y servicios se enmarca en un proceso en el que se reducen o eliminan los costes asociados a la propiedad. Hoy, los consumidores han comenzado a alquilar y compartir bienes porque en este modelo: “lo mío es lo tuyo”. Por ejemplo: compartir casa, como sucede con Airbnb, que permite conectar gente que alquila alojamientos en todo el mundo, con otras personas que buscan hospedaje.

Además, genera una mayor **interacción de la sociedad**. La idea de pertenecer a una comunidad y generar valor en ambos lados de la transacción da pie a una forma de consumo más sostenible y cercana. Por ejemplo, Chicfy es una plataforma que ofrece una manera sencilla de comprar y vender ropa de segunda mano en toda España.

Por último, la **confianza** como base del éxito. El desarrollo tecnológico va dando lugar a una nueva modalidad de economía donde se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales gracias a la reputación y la confianza de los consumidores. La mayor circulación de información en el mercado mejora su eficiencia para asignar recursos y satisfacer necesidades. Por ejemplo, sin la recomendación de otros viajeros sería imposible subir a tu coche a personas desconocidas para realizar un trayecto.

Este nuevo tipo de economía está creciendo e instalándose de forma muy rápida en nuestras vidas. De hecho, ya en 2011 la EC fue etiquetada por la revista Time (citado en Domínguez Martínez, 2017) como una de las diez ideas que revolucionarían el mundo en poco tiempo. Y la consultora PwC (citado en Cañigüeral, 2016) estimó en 2014 que los ingresos asociados a este tipo de servicios crecerán de los 15.000 millones a los 335.000 millones en 2025. Pero, muchos se preguntarán, si comiéndanos a compartir recursos y dejamos de consumir, ¿la economía se parará?

La continua evolución de las tecnologías y del mundo online nos ha permitido pasar de compartir música, películas, fotos u opiniones *online*, a intercambiar ropa, libros, coches e incluso casas. En este ámbito, surgen cada día más empresas y proyectos. Algunos de los ejemplos más reconocidos a nivel global son Airbnb o Uber.

Una de las grandes causas de la crisis y la situación social que vivimos actualmente fue la insostenibilidad del nivel de producción y consumo que habíamos alcanzado en los años anteriores al estallido de la crisis económica. La economía colaborativa, intenta poner en funcionamiento un modelo con el cual se pueda sacar el mayor rendimiento posible a los recursos que ya tenemos. En definitiva, estamos ante un nuevo proceso que estimula la competencia, redistribuye la riqueza y genera actividad económica de forma más sostenible.

Sin embargo, este modelo también recibe muchas críticas. Por un lado, los más escépticos siguen pensando que es un modelo peligroso y que amenaza los sectores más tradicionales por gozar

de una situación más ventajosa. Según el “Informe Expectativas 2015” realizado por Deloitte Touche Tohmatsu Limited¹ (Deloitte, 2015) el 50% de los directivos del sector turístico considera la aparición de la economía colaborativa como una amenaza para la industria en general o para la cuota de mercado. El otro 50 % lo considera una oportunidad para diferenciarse o una forma de expansión del mercado beneficiosa para todos.

Por otro lado, los puristas del consumo colaborativo rechazan todos aquellos proyectos y *startups* que se enriquecen con el intercambio de bienes y servicios entre personas, y abogan por volver a los orígenes de la economía colaborativa: trueque entre usuarios, sin ánimo de lucro y sin una relación cliente – proveedor.

2. Origen y Evolución de la Economía Colaborativa

El término EC fue utilizado por primera vez en 2007 por Ray Algar en el artículo “Collaborative Consumption” y el concepto comenzó a hacerse más común tras el lanzamiento del libro “What`s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption” de Botsman y Rogers en 2010. Tres años más tarde, *The Economist* nos anunció que todo en Internet se podía alquilar (Alonso y Miranda, 2017). Fue a partir de entonces cuando este nuevo modelo entró en el radar de la opinión pública.

Ilustración 2. Portada del periódico The Economist.



Fuente: Portada de The Economist (9 de marzo de 2013), The Sharing Economy.

¹ Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una firma privada que ofrece servicios a nivel global de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría. Se encuentra entre las empresas de servicios profesionales más importantes y prestigiosas del mundo.

Muchos se remontan a la prehistoria para intentar explicar los orígenes de la EC, pues las tribus nómadas ya intercambiaban artículos mediante el trueque. Sin embargo, tal y como afirma Albert Cañigueral en el artículo “Consumo Colaborativo: El futuro nunca estuvo tan presente” en la revista *Leaners Magazine*, el actual auge del consumo colaborativo surge como consecuencia de una confluencia de factores tecnológicos, culturales y económicos (Cañigueral, 2014a).

Cuando en 1995 Internet se expande como una tecnología libre para todos, se produjo un cambio absoluto en la sociedad, pues se modificaron los hábitos de compra y el mundo se hizo mucho más global. Así, aparecieron nuevas iniciativas comerciales online como eBay, la cual a día de hoy es considerada el abuelo del consumo colaborativo. eBay fue la primera plataforma en utilizar el concepto de reputación digital que muchas otras empresas más tarde han tomado como modelo. Le siguieron también otras compañías pioneras en este tipo de ideas como Couch Surfing, plataforma que permite alojarse de manera gratuita en casa de un desconocido; Zipcar, la plataforma que ofrece una flota de alquiler de coches por horas “low cost”; o Wikipedia.

Pero fue la crisis económica global que llevamos sufriendo desde 2008 la que, sin duda, supuso el gran acelerador de la EC. En la mayoría de países se impusieron medidas de austeridad, produciéndose grandes recortes sociales. Además, millones de puestos de trabajos fueron destruidos y muchas personas quedaron sin empleo. En esta situación de alta tasa de pobreza social, empezó a surgir una gran consciencia de que el modelo económico por el que se habían regido las sociedades occidentales anteriormente hacía aguas.

Por ello, se empezaron a buscar y proponer fórmulas alternativas de consumo basadas en la colaboración. A todo ello se une el rápido avance en las tecnologías de la comunicación. El auge de las redes sociales impulsó las transacciones *peer-to-peer*², haciendo coincidir la oferta y la demanda; y las mejoras constantes en los dispositivos y las aplicaciones móviles hicieron posible que el usuario se descargase y usase el servicio dónde y cuándo quisiera. En esta coyuntura nacen *startups* como Airbnb o Uber basadas en la idea de compartir para minimizar gastos o ganar un dinero extra.

En 2014, Albert Cañigueral (2014b) en su libro, “Vivir Mejor con Menos” analiza cómo consumir más no equivale necesariamente a vivir mejor y plantea un nuevo modelo en el que el consumo es entendido como un medio para lograr el bienestar de la sociedad, y no como un fin.

Todo esto, unido a la falta de confianza hacia los gobiernos, banca, organismos públicos o grandes empresas, ha hecho que la ciudadanía viera en el consumo colaborativo una forma de unión y auto organización entre iguales. Según explicó el portavoz de la consultora Ernst & Young en el evento de Sharing Madrid, el 55% de la población española había usado al menos una vez alguna plataforma colaborativa en 2016. (East Wind Magazine, 2017).

² Peer-to-peer (P2P) significa de igual a igual. Es un método de intercambio de archivos (apps, programas, fotos, videos) entre dos o más usuarios.

Ilustración 3. Evolución del entorno económico.



Fuente: Alonso, M. y Miranda, A. (2017), La Empresa Colaborativa: La nueva revolución económica.

Sin embargo, estas no son las únicas causas que explican el crecimiento exponencial de este nuevo tipo de economía. Los denominados millennials juegan un papel fundamental como principales embajadores de la EC. Pero muchos quizá se preguntarán, ¿quiénes son los millennials?

Pues bien, se consideran millennials a todas aquellas personas nacidas entre 1980 y el 2000, que tienen unas características comunes propias. Se puede decir que es la primera generación 100% nativa digital, con un amplio conocimiento de las tecnologías, y que sienten la necesidad de estar constantemente conectados. Tienen un comportamiento *multitasking*, utilizando múltiples canales y dispositivos digitales al mismo tiempo. Son muy sociables y les gusta compartir, consultar y comentar sus experiencias en las redes sociales. Sin embargo, son mucho más críticos y exigentes con las marcas y demandan una mayor personalización. Son personas que prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad o el compromiso social.

Según la “Encuesta a la generación millennial³” llevada a cabo por Deloitte (2018) en 2018, para este colectivo las preocupaciones fundamentales de cualquier empresa, de mayor a menor importancia, deberían ser: la generación de empleo, la mejora de la sociedad, la innovación y la protección del medio ambiente. Sin embargo, esta misma encuesta recoge que el 70% de los encuestados piensa que la empresa para la que trabaja se preocupa exclusivamente de los resultados financieros y no del impacto social que tiene. Y el 63% de los encuestados piensa que sus dirigentes están teniendo un impacto negativo en la sociedad.

En España hay más de 8 millones de millennials, y más de 1.700 millones en el mundo. Generación que, marcada por la crisis económica, la precariedad salarial y un cambio

³ Para la elaboración del informe, se llevaron a cabo más de 10.400 encuestas dirigidas a personas pertenecientes a la Generación millennial en 36 países.

tecnológico y cultura, es la principal usuaria de la EC, como demuestra un estudio realizado por Maru/Matchbox⁴ en 2017 (citado en Puro Marketing, 2017).

3. Tipos de Economía Colaborativa

Como hemos dicho anteriormente la EC, se encuentra en constante evolución. Sin embargo, todos los proyectos ligados a este nuevo modelo de economía se pueden englobar en cuatro grandes bloques.

3.1. Consumo Colaborativo

El consumo colaborativo es, seguramente, la parte de la EC más conocida. Se caracteriza por reinventar las formas de compartir, intercambiar o comerciar con bienes y servicios infrutilizados. Todo ello, basándose en las nuevas tecnologías, que permiten la conexión entre los diferentes usuarios a través de internet y plataformas online, como las redes sociales.




Según se establece en el informe “Consumo colaborativo y economía compartida”, elaborado por el Gobierno de Aragón y la organización sin ánimo de lucro Ecología y Desarrollo (ECODES, 2013), podemos hablar de que dentro del consumo colaborativo existen tres grandes sistemas:

- *Sistemas basados en el **producto**.*
Son todas aquellas iniciativas en las que se paga por la utilización de un bien o servicio y no por su propiedad, optimizando la vida útil de cualquier bien por medio del uso compartido. Un claro ejemplo es Airbnb, empresa basada en la confianza en el que los usuarios publican y reservan alojamientos en todo el mundo. Sin tener ni una sola cama en posesión, Airbnb dispone de habitaciones por todo el mundo que le ayudan a dar cobertura a las necesidades de sus “clientes”. Uber sería otro ejemplo claro de esta modalidad, empresa de transporte, sin ningún vehículo en posesión.
- *Sistemas de **redistribución**.*
En este grupo se encuentran aquellos proyectos que promueven la redistribución de cualquier bien que ya no está siendo utilizado por su dueño original, hacia un colectivo donde sí lo necesitan. Existen diferentes modalidades, algunas no exigen ninguna retribución como en No Lo Tiro, web que te permite deshacerte fácilmente de las cosas que ya no usas y regalarlas a otros usuarios que si las quieren utilizar. En otras se intercambian productos mediante plataformas de trueque como Grownies, que permite el intercambio de ropa de niños.
- *Formas de vida **colaborativos**.*
Este sistema reúne iniciativas que no se centran sólo en el intercambio de bienes, sino que buscan que la gente comparta bienes menos tangibles como el tiempo, los conocimientos y las habilidades, con el fin de adquirir diferentes competencias sin una inversión muy grande de dinero. Un ejemplo claro de esto son los espacios de

⁴ Empresa dedicada al sector de la Investigación comercial y Consultoría. Ofrece soluciones personalizadas en cuanto a estrategias de marca y de mercado, comunicación e innovación.

Coworking, en los cuales profesionales que no comparten ni empresa ni sector de actividad, se unen para trabajar juntos en el mismo espacio.

Tabla 1. Consumo Colaborativo.

Consumo Colaborativo	Compartir, intercambiar o comerciar con bienes y servicios infrautilizados.	<u>Producto</u> Pagar por la utilización de un bien o servicio, no por su propiedad.	
		<u>Redistribución</u> Redistribución de bienes usados infrautilizados.	
		<u>Vida Colaborativa</u> Intercambio de “bienes intangibles”.	

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Conocimiento Abierto


El concepto conocimiento abierto abarca una serie de iniciativas que contribuyen al libre acceso a la información, la investigación y la producción de aprendizaje. A nivel general el ejemplo más destacado es Wikipedia, una enciclopedia virtual, escrita a base de las aportaciones de los usuarios, quienes pueden editar y ampliar los contenidos.

Cuando hablamos de conocimiento abierto, hablamos de:

- **La ciencia abierta.**
El principal objetivo es el acceso público a experimentos, datos, metodologías y resultados de investigaciones.
- **Los softwares libres.**
Son aquellos programas informáticos que por decisión de su(s) autor(es) pueden ser utilizados con total libertad y de forma gratuita por cualquier usuario. El ejemplo más popular de software libre es Linux.
- **Contenidos educativos abiertos.**
Es definido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y Neil Butcher (2015, p.5) como “cualquier recurso educativo (incluso mapas curriculares, materiales de curso, libros de estudio, *streaming* de videos, aplicaciones multimedia, *podcasts* y cualquier material que haya sido diseñado para la enseñanza y el aprendizaje) que esté plenamente disponible para ser usado por educadores y estudiantes, sin que haya necesidad de pagar regalías o derechos de licencia”. Los MOOC (Massive Open Online Courses) son cursos en abierto, masivos y online. Se popularizaron cuando universidades como Harvard y

Stanford comenzaron a publicar los suyos propios. Actívate Google, por ejemplo, es una plataforma que ofrece cursos online gratuitos con el respaldo de IAB Spain.

Tabla 2. Conocimiento Abierto.

Conocimiento Abierto	Libre acceso a la información, la investigación y la producción de aprendizaje.	
-----------------------------	---	--


Fuente: Elaboración propia.

3.3. Makers. Producción Colaborativa

Se trata de un nuevo modelo productivo que se basa principalmente en el aprendizaje a través de la experiencia, en el que cada individuo tiene las herramientas y recursos necesarios para ser capaz de diseñar, producir y/o distribuir sus propios productos. La producción colaborativa está estrechamente relacionada con la cultura del “Do It Yourself (DIY)” o, traducido al castellano, la cultura del “Hazlo tú mismo”.

Muchos aseguran que el movimiento Maker marca el comienzo de la Tercera Revolución Industrial, otros, sin embargo, hablan de una nueva industria, Industria 4.0. La “liberación” de las herramientas de fabricación digital como la impresión 3D, el desarrollo de espacios creativos compartidos como FabLabs⁵, y el intercambio de conocimientos e información entre los productores ha sido la clave de este nuevo modelo.

Tabla 3. Producción Colaborativa.

Producción Colaborativa	Cada individuo tiene las herramientas y recursos necesarios para ser capaz de diseñar, producir y/o distribuir sus propios productos.	
--------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Un Fab Lab (acrónimo del inglés Fabrication Laboratory) es un taller de fabricación digital de objetos físicos a escala personal o local que agrupa máquinas controladas por ordenadores. Su particularidad reside en su tamaño y en su fuerte vinculación con la sociedad más que con la industria.

3.4. Finanzas P2P

El sector financiero tradicional es uno de los sectores más afectados por la revolución colaborativa. El cambio comenzó con la llamada “banca ética”⁶, pero poco a poco el empoderamiento de los ciudadanos hizo que apareciesen diferentes *startups* que ofrecían entre particulares los servicios bancarios que anteriormente eran exclusivos de la banca tradicional.

Así, como establecen Alonso y Miranda (2017) en el libro “La empresa colaborativa: La nueva revolución económica”, estos servicios bancarios de los que hablamos se pueden dividir en:

- **Crowdfunding**

Podemos definir el Crowdfunding como un modelo de cooperación entre diferentes individuos que tiene como fin juntar una cantidad concreta de recursos, monetarios o no monetarios, para desarrollar una iniciativa. De esta forma, gracias a la confianza entre iguales, se consigue sacar adelante proyectos que de otra forma sería imposible.

Existen cinco tipos diferentes de crowdfunding:

- *Crowdfunding de Recompensa*

El crowdfunding de recompensa es aquel en el que se ofrece un producto o servicio como contraprestación a la aportación del inversor. Comenzó como una forma de financiación de proyectos artísticos, musicales y culturales. Por ejemplo, en 1989, el grupo de rock español Extremoduro consiguió grabar su primer disco gracias a la financiación obtenida de la venta de 250 papeletas canjeables por una copia de la maqueta cuando esta estuviera lista.

Actualmente, el crowdfunding de recompensa ha evolucionado hasta financiar productos tecnológicos y digitales, como el *smartwatch* Pebble, que consiguió la financiación necesaria a cambio de que los inversores recibiesen el producto una vez fabricado. Destacan plataformas como Kickstarter, plataforma de financiamiento para proyectos creativos de todo tipo: desde películas, juegos y música hasta arte, diseño y tecnología.

- *Crowdfunding de Donación.*

Es aquel que no ofrece un retorno a las personas o empresas que aportan los fondos, simplemente obtienen la satisfacción de haber participado en el proyecto. Estas formas de financiación se utilizan para proyectos altruistas o solidarios como ayudar a los afectados de las grandes catástrofes naturales. Destacan plataformas como Generosity, que permiten a los usuarios navegar por una lista de obras benéficas, elegir una y brindar la oportunidad de hacer una donación.

⁶ Se denominan Banca Ética a aquellas entidades bancarias que no piensan únicamente en el beneficio económico obtenido, y se preocupan también del beneficio social proveniente de los servicios que ofrecen

- ***Crowdfunding de Donación a través de Recompensa.***
Es un crowdfunding mixto entre el de donaciones y recompensas. Funciona en campañas solidarias, y por la donación se entrega una recompensa a la comunidad que colabora con la causa. Un ejemplo de este tipo de financiación lo llevó a cabo el grupo de música U2. Recaudó fondos para la ONG One Dropa con el objetivo de garantizar el acceso al agua potable en todo el planeta. Para ello utilizaron la plataforma Prizeo, que permite a los artistas subastar cosas, o hacer recolección de dinero para causas benéficas. Como recompensa, los donantes recibían desde *merchandising* de U2, hasta vinilos firmados por el grupo.




- ***Equity Crowdfunding***
Es aquel en el que se ofrece participación en el capital o los beneficios de un proyecto como contraprestación por la aportación de los fondos. La empresa debe de tener una forma societaria con capital social y la posibilidad de repartir beneficios. Normalmente se utiliza en proyectos ya avanzados, superada la fase inicial del proyecto, que es el crowdfunding más arriesgado. Destacan plataformas como Kickstarter, nombrada anteriormente.

- ***Crowdlending***
Consiste en dar préstamos directos entre particulares o empresas gestionados mediante plataformas online. Quien aporta los fondos consigue la devolución de dicha cantidad más un tipo de interés.
Este modelo suele utilizarse para labores de expansión territorial, necesidades de circulante o adquisición de inmovilizado. Destacan plataformas como LendingClub.

- ***Colaboración con divisas***
Se trata de una nueva forma de realizar cambios de divisas directamente entre particulares, reduciéndose, de esta forma, las elevadas comisiones bancarias. Existen plataformas como WeSwap que permiten la realización de estos intercambios, reduciendo la comisión a tan solo un 1%.

- ***Las Criptomonedas***
Las criptomonedas son monedas virtuales o digitales que son anónimas y están fuera del control de los gobiernos e instituciones financieras. Existe un gran número de criptodivisas disponibles, todas con sus propias características y aplicaciones. La más conocida a nivel mundial es el Bitcoin, creada en 2009 por el desarrollador anónimo con seudónimo Satoshi Nakamoto. La utilización de estas criptomonedas facilita enormemente el intercambio de monedas entre usuarios que viven en diferentes partes del mundo.

Tabla 4. Finanzas P2P.

Finanzas P2P	Servicios bancarios entre particulares.	<p><u>Crowdfunding</u></p> <p>Tiene como fin juntar una cantidad concreta de recursos, monetarios o no monetarios, para desarrollar una iniciativa.</p>	
		<p><u>Colaboración con divisas</u></p> <p>Cambios de divisas directamente entre particulares.</p>	
		<p><u>Criptomonedas</u></p> <p>Monedas virtuales o digitales que facilitan su intercambio entre usuarios.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

4. Ventajas e Inconvenientes de la Economía Colaborativa

En este apartado trataremos de enumerar las principales ventajas y problemas que supone la EC en nuestro entorno actual.

4.1 Ventajas

Una de sus mayores ventajas de la EC reside precisamente en su propia definición. Ésta se basa en prestar, alquilar o vender productos que se encuentran infrautilizados a otras personas que lo necesiten, optimizando así los recursos disponibles. Pongamos el ejemplo de las plazas de garaje. Normalmente, los propietarios tienen su plaza vacía durante gran parte del día y otros conductores desearían encontrar un sitio donde aparcar. A través de aplicaciones como Parkfy, se ponen en contacto a propietarios con usuarios y, así la plaza de garaje, se encontrará menos infrautilizada.

Otra de las ventajas es disponer, alquilar o adquirir bienes o servicios de una forma mucho más económica y accesibles a las alternativas tradicionales. Por ejemplo, Uber pone en contacto conductores con viajeros para realizar un trayecto de forma más económica. Además, también se ha convertido en una nueva fuente de ingresos, sobre todo para los millennials.

Por otro lado, estos modelos aumentan la variedad de la oferta, proporcionan más información sobre los bienes y servicios, y permiten mayor conexión entre oferta y demanda al eliminar las barreras espaciales. Por ejemplo, los cursos ofrecidos por Activate

permiten acceder a formación sin necesidad tener que salir de casa y de forma gratuita. Asimismo, contribuyen a mejorar la sostenibilidad del medio ambiente, ya que, compartiendo bienes como automóviles, ayudamos a no derrochar recursos o reducir emisiones de CO2. Por último, es importante destacar el desarrollo de una gran red de emprendedores gracias a este tipo de iniciativas, que les permiten impulsar sus proyectos y financiarse.

4.2 Inconvenientes

Frente a todas estas ventajas, también existen algunas cuestiones más problemáticas. En muchos casos, los avances tecnológicos y sociales van por delante de las normativas gubernamentales, provocando desconfianza en los sectores tradicionales e incertidumbre en los usuarios de la EC.

La rapidez con la que están surgiendo y desarrollándose estas nuevas plataformas y apps colaborativas ha hecho que aún no exista una clara regulación fiscal ni para las plataformas ni para los usuarios de las mismas. Además, en algunos casos, la clasificación de estas nuevas compañías resulta extremadamente difícil, por lo que es complicado saber a qué legislación deberían atenerse tanto las plataformas como los usuarios. Situación que a menudo se complica con el hecho de que algunas son empresas extranjeras.

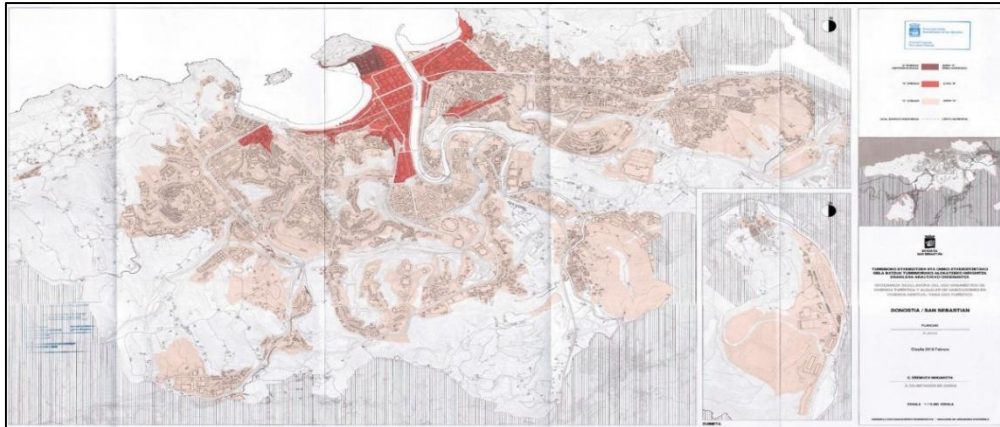
En España, por ejemplo, el ayuntamiento de Madrid ya ha anunciado que quiere poner fin al alquiler de pisos turísticos en el centro de la ciudad, como consecuencia del exponencial aumento de este mercado. Y es que la llegada de este tipo de plataformas ha generado, lo que muchos ya han apodado como, el efecto Airbnb, aumentando considerablemente el precio de los alquileres y expulsando a los vecinos del centro de la ciudad. Por esa razón, el equipo del ayuntamiento ha decidido prohibir este tipo de viviendas en el distrito centro y el centro histórico de la capital. En estos lugares solo se podrán alquilar con uso turístico las casas que tengan un acceso independiente a la calle. Es decir, que la entrada a estos pisos turísticos no podrá estar en el portal, algo poco común. Además, en el distrito más alejado del centro, solo una de cada diez viviendas de cada edificio podría dedicarse a alojamientos turísticos (Zancajo, 2018).

Otro ejemplo, el ayuntamiento de Bilbao, que en las zonas del Casco Viejo y Bilbao la Vieja solo permite los alojamientos turísticos en edificios residenciales en las plantas más bajas y un solo alojamiento turístico por edificio. Por tanto, si en el edificio ya existe una pensión, *hostel*, apartamento turístico, o vivienda para uso turístico, ya no se concederán permisos para ningún otro. Sin embargo, los alojamientos por habitaciones de viviendas particulares para uso turístico, si podrán situarse en cualquier planta (Ley Nº 31, 2018).

Más drásticas aún han sido las medidas del ayuntamiento de San Sebastián. En marzo de este mismo año aprobaba una ordenanza que dividía la ciudad en 3 zonas diferentes en función de la saturación de viviendas de uso no residencial en edificios residenciales en las diversas áreas de la ciudad; de tal forma que en la zona A o zona más saturada de la ciudad, que se muestra en color granate en la *Ilustración 4*, quedaba totalmente prohibido el uso

de vivienda turística, así como el alquiler de habitaciones en vivienda habitual para uso turístico (Ley N° 60, 2018).

Ilustración 4. Regulación de apartamentos turísticos en San Sebastián.



Fuente: Ayuntamiento de San Sebastián (2018), Ordenanza municipal reguladora del uso de la vivienda turística y el alquiler turístico por habitaciones en vivienda habitual para uso turístico en Donosti – San Sebastián.

Pero estas ciudades no han sido las únicas ciudades españolas en intentar poner en practica esta medida, también otros ayuntamientos como el de Mallorca, Barcelona y Valencia han aprobado normas para frenar el alquiler de los pisos turísticos. Y es que, como se puede ver a continuación en la *Ilustración 5*, las dos ciudades españolas que reciben más turistas, contaban ya en 2016, con un altísimo número de viviendas dedicadas a esta actividad (Llaneras, 2017).

Ilustración 5. Los barrios con más Airbnb de Madrid y Barcelona.



Fuente: Llaneras, K. en El País (2017), Estos son los barrios de Madrid y Barcelona con más pisos de Airbnb.

A todo lo anterior, se suma la cuestión de la competencia desleal. Por un lado, las empresas tradicionales se quejan por la competencia desleal que suponen estas compañías y estas últimas, lo hacen por la falta de normativas más flexibles que les permitan acceder a los mercados sin tantas limitaciones.

Uno de los ejemplos más populares, tanto en España como en otros países europeos, ha sido el caso del sector del taxi contra Uber. Tal y como apuntaba El Confidencial (Fariñas, 2017) en su artículo "Taxi vs. Uber: tres años de conflicto" la guerra del taxi español

comenzó en 2014, con el anuncio de la llegada de la compañía, primero, a Barcelona y, meses más tarde, a Madrid. Los taxistas se opusieron rotundamente a este nuevo sistema, convocaron varias huelgas a nivel nacional e incluso interpusieron demandas argumentando que Uber ofrecía un transporte de pasajeros igual que lo hacen los taxistas, y que por lo tanto debería ajustarse a la normativa pertinente del sector (tener licencia y pagara impuestos).

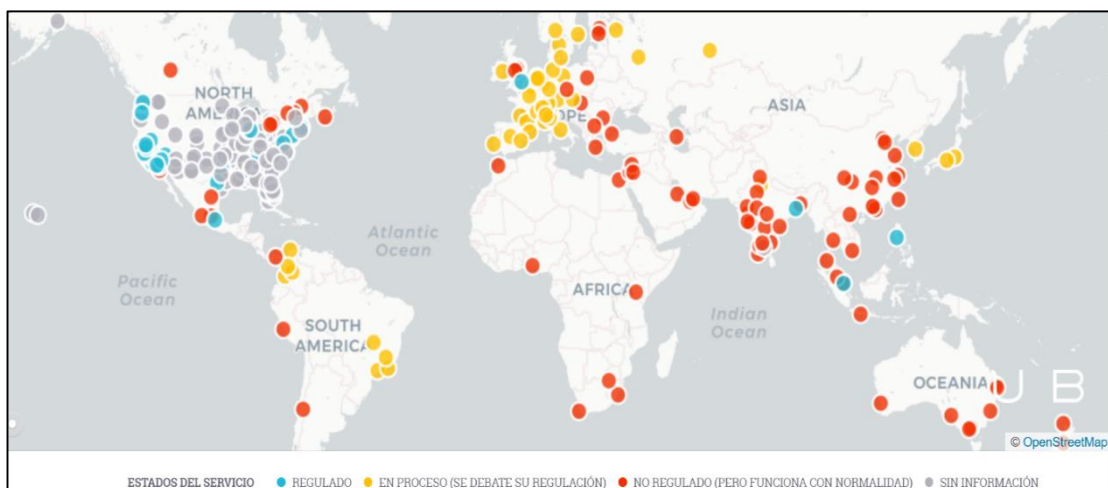
En diciembre de 2014, el Juzgado de lo Mercantil número 2 de Madrid daba la razón a los taxistas y ordenaba el cese de Uber en toda España, al considerar que los conductores no contaban con todas las autorizaciones administrativas para desarrollar la actividad y, por tanto, suponía esa competencia desleal que había venido denunciando el sector del taxi. Al principio Uber decidió saltarse la decisión judicial y continuar ofreciendo sus servicios. Sin embargo, a finales de ese mismo mes la empresa paralizó su actividad en España y se puso manos a la obra para buscar alternativas y seguir en el mercado español. En marzo de 2015, Uber presentó una queja formal ante la Comisión Europea contra España, por la citada sentencia.

En esta coyuntura, Uber empieza a apostar por la idea de operar bajo licencias VTC (Vehículo de Turismo con Conductor), con el fin de actuar dentro de los márgenes de la legislación vigente en ese momento en España. Pero ante esta iniciativa, los taxistas anuncian nuevas huelgas para reclamar al Gobierno que apruebe medidas que beneficien al sector de transporte tradicional frente a estas nuevas compañías colaborativas.

En marzo de 2016, Uber regresó a España, concretamente a Madrid, dejando atrás el modelo original de Uber (UberPop) y apostando por un nuevo servicio: UberX. Una nueva estructura de trabajo en la que operan con conductores profesionales en posesión de licencias VTC y con su vehículo en regla, es decir, con el seguro vigente y con la ITV al día.

Sin embargo, como hemos apuntado anteriormente, el servicio UberPop no solo se ha prohibido en España, sino también en otros países y ciudades en todo el mundo, como se puede ver a continuación en la *Ilustración 6*.

Ilustración 6. Situación regulatoria de Uber en el mundo.



Fuente: El Tiempo (2017), ¿Cómo está Uber en el mundo?

Finalmente, en 2017, la demanda de Uber contra España llegó al Tribunal de Justicia de la Unión Europea, que dictaminó que efectivamente la plataforma Uber era un servicio de transporte y no una plataforma digital colaborativa. Así la compañía fue sentenciada a trabajar bajo licencia y a operar sin conductores particulares.

Si bien podemos decir que se trató de una sentencia trascendental que tiró abajo el modelo original de Uber, la sentencia no cambió la situación de Uber en España ya que para entonces ya operaba con conductores profesionales y en posesión de licencias VTC. Sin embargo, si abre la posibilidad a que se pueda aplicar el mismo criterio a otras plataformas de economía colaborativa.

Pero todo este conflicto entre taxistas y compañías de transporte colaborativas no queda aquí. Recientemente Uber, esta vez junto a su competidora Cabify, ha anunciado la suspensión temporal de su actividad en Barcelona a causa de las agresiones que varios de sus coches han sufrido por parte de los taxistas. Y es que ahora, el problema parece residir en las licencias VTC.

El organismo encargado de la regulación de las VTC es el Ministerio de Fomento, sin embargo, la gestión de las autorizaciones y su otorgamiento es competencia de las comunidades autónomas. La normativa vigente establece que se otorgará una licencia VTC por cada 30 de taxi, una proporción que no se cumple en la mayoría de las comunidades autónomas. Según recoge el medio digital Radio Televisión Española (RTVE.es, 2018), el propio ministro de Fomento ha apuntado que por “64.217 licencias de taxis” concedidas, existen “7.058 licencias VTC”, lo que supone una proporción de una licencia VTC por cada nueve licencias de taxi.

Para intentar satisfacer las demandas de los taxistas, el Área Metropolitana de Barcelona, presidido por la alcaldesa Ada Colau, decidió aprobar un reglamento que pretendía limitar las licencias VTC y reducir a la mitad las, en torno a 800, que hay en Barcelona. Sin embargo, este reglamento fue suspendido cautelarmente por el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña (TSJC) puesto que invadía las competencias estatales en materia de regulación de VTC. En estas circunstancias el sector del taxi decidió convocar, el pasado julio, una huelga reclamando al Gobierno cambios legales que garantizaran el cumplimiento de la ratio 1/30 (1 licencia VTC por cada 30 licencias de taxi).

La huelga tuvo un seguimiento prácticamente total en Barcelona, con la participación de taxistas procedentes también de otras ciudades como Madrid, Valencia, Bilbao, Gijón, Sevilla o Zaragoza. Sin embargo, según denunció Unauto, la asociación que representa al sector de las VTC, los taxistas provocaron episodios de violencia en las calles de Barcelona, atacando no solo vehículos de Uber y Cabify como se muestra en la *Ilustración 7*, sino también a sus conductores e incluso a pasajeros. Esto llevó a estas compañías a suspender su actividad en Barcelona hasta que la situación en España vuelva a la normalidad.

Ilustración 7. Taxistas vs. Uber.



Fuente: La Vanguardia (2018), Uber y Cabify suspenden temporalmente su actividad en Barcelona.

Según recoge el diario digital *elEconomista.es* en su web (*Europa Press*, 2018), a partir del pasado mes de septiembre, el Ministerio de Fomento habilitó a las comunidades autónomas que lo deseen para que pudiesen regular el sector de los vehículos de alquiler con conductor (VTC) y para intentar frenar su expansión frente al taxi.

Por último, las relaciones laborales y la incertidumbre en cuanto a la responsabilidad en la transacción, son otros de los aspectos que están generando mayor controversia. Muchos de los trabajadores de estas compañías lo hacen por horas como falsos autónomos. De hecho, algunas sentencias ya les han empezado a dar la razón a los trabajadores que exigen sus derechos por mantener una relación laboral con las empresas y no ser autónomos, como estas últimas apuntan. Éste, fue el caso de los trabajadores de Deliveroo, quienes denunciaron a la compañía debido a las restricciones en sus condiciones laborales (*RTVE.es*, 2017).

Tabla 5. Ventajas e Inconvenientes de la economía colaborativa.

+ VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Optimización de recursos disponibles• Ahorro• Mayor accesibilidad para el consumidor• Mayor variedad de oferta• Más información de los productos y servicios• Desaparición de las barreras espaciales• Beneficios medioambientales• Desarrollo de una red de emprendedores	<ul style="list-style-type: none">• Falta de regulación fiscal• Dificultad en la clasificación de las actividades• Competencia desleal• Problemas en las relaciones laborales• Responsabilidad difusa

Fuente: Elaboración propia.

3. Actividad Empresarial Colaborativa: Modelos de Negocio

Como hemos apuntado anteriormente, no hay sector de actividad que no esté siendo transformado por la EC. Crear, trabajar, compartir, diseñar y pensar conjuntamente son los elementos que definen este nuevo modelo. Las empresas tradicionales se deberán adaptar a estas nuevas condiciones del mercado para lograr tener éxito, de lo contrario acabarán por desaparecer. Por esa razón cada vez más compañías siguen los principios de la EC, que les ayudan a mejorar su posicionamiento de marca y sus operaciones en el mercado.

En España existen en torno a 500 empresas dedicadas a la economía colaborativa repartidas en los distintos sectores económicos y más de 5.000 plataformas identificadas hasta ahora en este campo. Según el estudio “Consumo Colaborativo: ¿Colaboración o negocio?” elaborado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2016) en 2016, podemos hablar de, al menos, 3 orientaciones distintas, según el propósito de cada plataforma.

El 46% de las plataformas están orientadas a la **conexión de usuarios** en redes de relación basadas en intereses comunes y en su reputación virtual como Uber o BlaBlaCar.

El 28% de las plataformas están orientadas a las **transacciones**. Su principal objetivo es facilitar intercambios prácticos entre sus usuarios como Wallapop.

Y, por último, el 26% están orientadas a la **comunidad**. Su principal objetivo es mejorar la cohesión social y promover hábitos de consumo sostenible como Huertos Compartidos, que pone en contacto a quienes quieren cultivar, pero no disponen de terrenos, con aquellas personas que tienen terrenos, pero no tiempo para trabajarlos, fomentando la cesión gratuita de los mismos a cambio de compartir la cosecha; o La Colmena que dice Sí, una iniciativa de consumo local que conecta consumidores y productores de proximidad con la creación de comunidades llamadas colmenas.

A continuación, se van a analizar los sectores colaborativos más importantes y algunas de las compañías más destacables que operan en el mercado. Para el desarrollo de este apartado he tomado como base la clasificación y ejemplos que proponen Alonso y Miranda (2017) en el libro “La empresa colaborativa. La nueva revolución económica”.

3.1 Movilidad

En España han surgido nuevos modelos de movilidad como alternativa al taxi y al transporte de larga distancia. En 2015, este sector generó más de 25.000 millones de euros (Suárez, 2016). De hecho, podemos decir que nos encontramos, sin duda, ante el sector más maduro en términos colaborativos. Las compañías más representativas, y más populares, dentro de este sector son BlaBlaCar y Uber.

Por un lado, BlaBlaCar pone en contacto a conductores con pasajeros que quieren realizar un mismo trayecto en coche de forma segura, para compartir los gastos. En la actualidad, BlaBlaCar cuenta con más de 60 millones de usuarios en los 22 países que opera, de los cuales, 3,5 millones son españoles.

Por otro, Uber, que llegó a España en 2014 con UberPop. Modelo que, como hemos comentado anteriormente, fue modificado a UberX para tener cabida en el mercado español de forma legal. Esta aplicación permite conectar gratuitamente viajeros con

conductores particulares para realizar desplazamientos de forma más barata que en taxi y más rápida que en transporte público. Desde su creación, la compañía no ha dejado de crecer y expandirse. Pero el caso concreto de Uber, se tratará como ejemplo práctico en la *Parte III* de este proyecto.

Cabify, es otra compañía similar a Uber, cuyo objetivo es sustituir a los vehículos particulares y a las flotas de empresas gracias a sus automóviles con chófer. Desde su creación, han pasado de tener una pequeña flota de colaboradores a tener presencia en más de 10 países y de 35 ciudades de España, Portugal y Latinoamérica.

Sin embargo, no se puede negar que todas estas compañías también han tenido que hacer frente a diferentes conflictos legales en algunos países, entre ellos España, al ser acusados de competencia desleal por el sector del taxi.

Además, también existen otras apps como Parkfy, que facilitan el aparcamiento de los vehículos, que tan complicado suele ser, sobre todo en grandes ciudades. Esta plataforma permite que propietarios alquilen su plaza de parking cuando esta no esté siendo ocupada, para que otros conductores que necesiten aparcamiento puedan acceder a ella de forma más económica.

Pero estas, aunque son de las más populares, no son las únicas empresas de EC del sector, ni mucho menos. Otros ejemplos más curiosos son compañías como Yescapa, que ofrece el alquiler de autocaravanas y furgonetas *camper* entre particulares a precios económicos, durante el tiempo que sus dueños no las usan. Y no solo eso, sino que permite crear comunidad entre los usuarios mediante el intercambio de ideas de sitios que visitar, trucos prácticos o incluso recetas rápidas para cocinar en la autocaravana.

Por último, podemos hablar del carsharing. Consiste en una forma de movilidad bajo demanda, donde los miembros pagan solo por el tiempo y / o la distancia que conducen (Carsharing Association [CSA], 2018). Es decir, permite el alquiler de automóviles de uso temporal, ya sea por minutos, horas o días como lo hace Bluemove.

3.2 Alojamiento

Es uno de los sectores donde existe mayor concentración de empresas dentro de la EC, ya que constituye una opción más económica a la ofrecida por las empresas tradicionales del mismo sector. Lo que conocíamos como intercambio de casas se ha convertido en una forma de vida, gracias a la proliferación de las plataformas online de alquiler de pisos y habitaciones. Dentro del alojamiento colaborativo podemos hablar de dos tipos: el de pago y el gratuito. Mediante esta nueva modalidad de alojamiento los propietarios de viviendas o de cualquier habitáculo utilizado como alojamiento, las publicitan a través de medios online, poniéndolas a disposición temporal de potenciales usuarios, normalmente turistas o viajeros.

Airbnb, sin duda se ha convertido en el principal exponente del turismo colaborativo. Según sus propias cifras, en 2015 la plataforma generó, únicamente en España, un impacto de 740 millones de euros. De los cuales, 500 millones proceden de los gastos de los turistas alojados, y 240 al pago de las tarifas por el alojamiento al anfitrión. En total, el año pasado

ya contaba con una oferta de unos 2.000 millones de propiedades en 192 países y 33.000 ciudades.

También existen otras plataformas más grandes, para las que Airbnb es solo una plataforma más entre la que comparar, como sucede con Hundredrooms. Hundredrooms surge como el primer metabuscador online de apartamentos y casas vacacionales, cuyo principal objetivo es poner a disposición de los usuarios toda la oferta disponible con la máxima calidad de información, para que puedan elegir el alojamiento que mejor se adapte a sus gustos y necesidades. Actualmente cuenta con más de 3.000 millones de inmuebles en todo el mundo y compara entre webs como Airbnb, Housetrip, 9Flats, Booking, Way to Stay, etc.

Además, otras modalidades diferentes de alojamiento colaborativo, como el intercambio de viviendas, cada vez cobra más fuerza dentro de este sector. Se trata de la opción más pura de lo que implica la economía colaborativa: compartir e intercambiar. Home Exchange, por ejemplo, pone en contacto a los usuarios interesados para intercambiar sus casas durante las vacaciones, a cambio del pago de una cuota anual por ello. Otro ejemplo es Be Welcome, que sería el más claro ejemplo del alojamiento colaborativo gratuito. Esta organización permite que los anfitriones o *hosters* alojen a turistas y viajeros en sus casas a cambio, únicamente, del intercambio cultural. Ambas partes deben registrarse en la plataforma y cumplimentar un formulario sobre sí mismos incluyendo sus aficiones, fotografías, países visitados e idiomas. Ya en 2016 contaba con más de 80.000 miembros en todo el mundo.

3.3 Gran Consumo, Mercado de Segunda Mano y *Retail*

Como contraposición a las tendencias de consumo desmesurado que se han venido imponiendo en los últimos tiempos, nace lo que se llama consumo colaborativo, basado en intercambiar, alquilar o compartir. En cuanto a la distribución, el gran reto actual que tienen los modelos de negocio tradicionales, sobre todos los basados en la compra-venta, es tener la capacidad de incorporar esta tendencia a la propia compañía para conseguir aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la colaboración.

Por ejemplo, la compañía Seb, dedicada a la venta de electrodomésticos pequeños y aparatos de cocina que comercializa marcas como Moulinex, Rowenta y Tefal, ha creado una línea de productos que permite el alquiler de estos. La idea de ofrecer esta posibilidad a los clientes es que estos tienen la opción de probarlos durante un tiempo en sus casas antes de comprarlos. De esta forma podrán probar diferentes productos y comprar el que mejor se adapte a sus gustos o necesidades. Incluso grandes empresas como Amazon, se suman a estas nuevas tendencias a través del lanzamiento de una aplicación móvil que ofrece la posibilidad a los usuarios de repartir sus pedidos ellos mismos a cambio de una comisión.

Por otro lado, en cuanto al mercado de segunda mano, podemos decir que es el que acoge las principales iniciativas de búsqueda de ampliación del ciclo de vida de los productos. Desde la crisis del año 2008, las ventas dentro de este mercado se han incrementado considerablemente, principalmente porque el precio de estos productos es inferior al de los bienes a estrene. Así, han surgido nuevas plataformas de compra-venta de productos

de segunda mano entre particulares, que permiten a los usuarios generar nuevos ingresos y deshacerse de aquellos bienes que ya no utilizan.

Wallapop, es una *startup* que permite ganar dinero vendiendo todo aquello que ya no usas cerca de ti. Para ello, la app aprovecha la geolocalización de los *smartphones* para encontrar u ofrecer productos de segunda mano en un radio reducido alrededor del usuario. Es una de las más populares para encontrar libros, electrónica, e incluso muebles.

Sim embargo, es importante señalar que las actividades de compra - venta de bienes no son la única modalidad existente dentro del sector. Existen otras compañías que se basan en la donación como, la ya mencionada anteriormente *No Lo Tiro*; o el truke, como *Quiero Cambiarlo*, que es una web que permite publicar anuncios de los artículos que se desean intercambiar por otros diferentes.

Por otro lado, dentro del sector, el mundo de la moda es uno de los que más destaca. Siguiendo la Ley de Pareto podemos decir que la mayoría de personas utilizan el 20% de su ropa, el 80% del tiempo y así nacen diferentes *startups* que ayudan a reducir el consumo y el exceso de ropa en el armario, permitiendo compartir o reutilizar ropa de otras personas.

Chicfy es una de las más populares en esta área. Como ellos mismos explican (www.chicfy.es), se trata de “una forma sencilla y divertida de comprar y vender moda”. “Chicfy te conecta con las personas con tu mismo estilo y te permite comprar prendas de su armario cuando quieras”, afirman. Además, si tienes prendas en tu armario que ya no usas, también tienes la posibilidad de venderlas al precio que tú mismo fijes.

En cuanto al mundo del lujo, ésta está siendo otra de las áreas más influenciadas por la economía colaborativa. Tal y como afirma la revista Forbes México (Girón, 2015), hoy lo que se lleva es compartir y alquilar el lujo: desde aviones a bolsos, pasando por vestidos de noche, tocados, bisutería y joyería. Si hablamos de aviones, automóviles o yates, es más fácil compartir o alquilar que comprar, no solo por el alto coste de compra, sino por los altos gastos de mantenimiento. Así nacen empresas como NetJets, que vende fracciones de propiedad de los distintos modelos de aviones con los que cuenta. En el momento que un cliente adquiere una fracción, es considerado uno de los propietarios de esa aeronave y esto les permite solicitar los servicios de vuelo con hasta con 4 horas de antelación, además de elegir los puntos de llegada y salida y los horarios del trayecto.

También otras categorías, como los accesorios o los vestidos de fiesta, se apuntan a esta tendencia. De esta forma solo tendrás que pagar por una joya, un bolso o un vestido el tiempo que haya sido usado. Tomando como referencia el artículo “¿Existe la economía colaborativa del lujo?” de la revista Forbes México (Girón, 2015), a continuación, se explican algunas compañías colaborativas que destacan dentro del sector de la moda de lujo.

Eleven James, fundado por un ex ejecutivo de Net Jets, permite disfrutar de entre tres y seis relojes de lujo diferentes al año, a partir de una cuota de 249 dólares al mes. Entre las marcas que proponen se encuentran Rolex, Patek Philippe, IWC o Vacheron Constantin. Un planteamiento similar centrado en la joyería es el que hace Soleil d'Or, ofreciendo acceso exclusivo a una colección de joyas en cualquier lugar del mundo. La marca se presenta como

un club privado al que sólo se puede pertenecer por invitación. Ambas plataformas, además de facilitarnos el acceso a joyas y relojes, son también un mercado secundario para dar salida y nueva vida a nuestras alhajas. En el textil, la reina del alquiler de vestidos es Rent the Runway, y centrado en la categoría de vestidos de novia, destaca Innovias.

Por último, además de los sectores de la movilidad, el alojamiento y el gran consumo, el mercado de segunda mano y la distribución, dentro del marco de la EC se engloban muchos más sectores. La banca, la educación, el ocio, la energía o la salud son algunos de ellos. Sin embargo, debido a la limitación en la extensión en este proyecto no se profundizará en ellos, sin embargo, es importante destacar que algunas iniciativas utilizadas en ellos ya se han tratado en el epígrafe 3. *Tipos de Economías Colaborativas de la Parte I. Economía Colaborativa: Descripción del fenómeno* de este proyecto, como el crowdfundig o el conocimiento abierto.

PARTE II. Orientación Empresarial: La Orientación al Mercado como Modelo de Gestión Empresarial

1. Origen del Concepto Orientación Empresarial

El concepto de orientación empresarial (OE) nace en la literatura referente a estrategias, pero no comenzó a adquirir una mayor importancia hasta el trabajo de Miller (1983), en el que apuntaba que la OE hace que las compañías se comprometan con la innovación, lleven a cabo operaciones arriesgadas en el mercado y se anticipen a las acciones de las empresas competidoras.

Poco más tarde, Covin y Slevin (1989) definían la OM como una filosofía administrativa a través de la cual la alta dirección toma decisiones estratégicas. En 2011, Covin y Lumpkin (2011) definían el concepto, en términos más sencillos, como la práctica del emprendimiento a nivel empresarial.

2. Evolución de las Orientaciones Empresariales

Con la evolución de los enfoques organizacionales a lo largo del tiempo, la forma de concebir la gestión empresarial y, en especial, la actividad comercial se ha modificado.

De igual forma, la importancia otorgada al marketing, tanto a nivel empresarial como académico, se ha ido incrementando, hasta ser hoy en día considerado el pilar fundamental de cualquier organización. De este modo, podemos hablar de distintos tipos de orientaciones empresariales en función de la evolución filosófica de marketing, basadas en el análisis planteado por Kotler y Keller (2012).

2.1 Orientación a la Producción

La orientación a la producción alcanza su auge durante la Revolución Industrial. En estos momentos la demanda era mayor que la oferta y casi no existían empresas competidoras. Teniendo en cuenta estas circunstancias, el enfoque sostiene que los consumidores prefieren productos de precios bajos y gran disponibilidad. Por ello, las empresas se concentran en aumentar la productividad, aprovechando las economías de escala, reducir los costes de producción y conseguir una amplia distribución.

Esta orientación, hoy en día, donde más sentido tiene son en países en desarrollo en los que es posible aprovechar la gran disponibilidad de mano de obra barata.

Ejemplo de Empresa Orientada a la Producción

Henry Ford, fundador y propietario de Ford Motor Company, revolucionó los procesos de producción en su planta de Michigan, manteniendo la cadena de montaje de los automóviles operativa día y noche. El lema de Henry Ford era “cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro”. Así la producción en masa se popularizó y comenzó a ser la referencia a nivel mundial (Cabrillo, 2017).

2.2 Orientación al Producto

La era de la orientación al producto podemos contextualizarla entre la etapa posterior a la Revolución Industrial y 1930, en un entorno en el que aumenta la competencia y el equilibrio entre oferta y demanda. Este enfoque propone que los consumidores prefieren los productos de mayor calidad, mejores resultados y más innovadores. Las compañías se centran exclusivamente en dotar a sus productos de estas características, y por ello, en ocasiones surge lo que se denomina como “Miopía del Marketing”. Se define así la situación en la que los directivos o técnicos se enamoran de sus productos y pierden la perspectiva de las necesidades reales del consumidor (Chica et al., 2014). Y es que, un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso por el mero hecho de serlo.

En esta orientación, es necesaria hacer un mayor esfuerzo en las tareas de comunicación, distribución, precio, etc, que en la orientación a la producción para dar salida a los productos.

Ejemplo de Empresa Orientada al Producto.

Para poder hablar actualmente de un buen ejemplo de empresa orientada al producto, sería necesario que ésta operase en un sector con poca competencia, pero sí con alternativas reales para el comprador en las que la diferencia en calidad técnica sea evidente y claramente diferenciadora.

2.3 Orientación a las Ventas

La orientación a las ventas puede ser contextualizada entre 1930 y 1950. En este momento, la oferta era superior a la demanda y el problema fundamental de las compañías pasó ser la venta de los productos o servicios. Este enfoque mantiene que, si a los clientes no se les anima, no comprarán los suficientes productos de la compañía. Por eso, para conseguir un aumento de las ventas en el corto plazo, las empresas tratan de estimular el interés de los consumidores. Se intenta modificar la mentalidad de los clientes para adaptarlas a las características del producto, en vez de adaptar la oferta a las necesidades del mercado. Para lograrlo se lleva a cabo políticas agresivas de venta y comunicación, sobre todo en bienes no buscados.

En esta orientación, la actividad comercial adquiere mayor importancia que en las dos orientaciones anteriores. Sin embargo, se piensa en el cliente como ser individual y no se agrupa el mercado en segmentos, y, además, no se da demasiada importancia al análisis de la competencia.

Ejemplo de Orientación a las Ventas

La venta a puerta fría de enciclopedias, es un claro ejemplo, puesto que esta orientación, se suele aplicar más agresivamente con los denominados bienes “no buscados”, es decir, aquellos bienes que el consumidor no piensa en adquirir normalmente. Por otro lado, también es habitual este enfoque en las empresas cuando tienen sobrecapacidad de producción.

2.4 Orientación al Mercado

La etapa de la orientación al mercado (OM) surge a mediados de la década de 1950 y, podemos decir que es la orientación más ampliamente extendida en la actualidad. La razón es que cuando una empresa adopta esta orientación, ésta logra un mejor resultado, según apuntan autores como Kohli y Jaworski (1990), o Narver y Slater (1990). Este enfoque sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización es identificar tanto las necesidades como los deseos del público objetivo, para así poder determinar cuáles son los atributos de los productos que satisfacen a los clientes de forma más efectiva y eficiente que los competidores.

Por eso, las empresas con esta orientación, se centran en poner al cliente en el centro del negocio y dirigen toda su labor a satisfacer sus necesidades, peticiones y deseos. Por ello, la tarea comercial comienza incluso antes de crear el producto, fabricarlo y fijar un precio.

Ejemplo de Orientación al Mercado

Zara, es un ejemplo claro de empresa con Orientación al Mercado. Debido a que es una empresa que opera en el sector de la moda, los productos se encuentran en constante innovación temporada tras temporada. Para conseguir que los nuevos artículos satisfagan los gustos de sus clientes, la marca ha de estar en contacto con el entorno informándose de las nuevas tendencias del mercado y con sus propios empleados para conocer las sugerencias de estos a la hora de realizar los diseños. Además, realiza estudios sobre el grado de éxito o aceptación de las anteriores temporadas, para fijar la estrategia optima en la nueva. Todo ello, acompañado de un sistema productivo y logístico veloz y flexible. De esta forma son capaces de generar mayor valor al cliente a precios más económicos que las grandes marcas de diseñadores. Esta mayor entrega de valor promueve la fidelización y la generación de relaciones a largo plazo con los mismos.

2.4.1 Perspectivas de la Orientación al Mercado

La OM, no es un término fácil de definir o delimitar. Existen diferentes corrientes e incluso los propios autores no son capaces de ponerse de acuerdo en qué es exactamente y lo que constituye una OM. Así, podemos hablar de diferencias en la terminología usada para referirse a este enfoque. Hay quienes utilizan el término orientación al marketing en lugar de OM. Por ejemplo, Sharp (1991). La razón es, que este autor defiende que el término OM se centra excesivamente en los deseos y necesidades de los clientes y con el concepto orientación al marketing se busca conseguir un equilibrio entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la organización, poniendo la misma atención a ambos.

Otros, como Trustrum (1989) usan estos dos términos como sinónimos. De hecho, hay quienes utilizan de forma indistinta OM, orientación al marketing y orientación al cliente (Chang y Chen 1993). Sin embargo, Kohli y Jaworski (1990) abogan por el uso del término OM en lugar de cualquier otro. Entienden que el término orientación al marketing puede sugerir que se trata de una función exclusiva del departamento de Marketing, cosa incierta; y el concepto orientación al cliente puede sugerir que únicamente hay que tener en cuenta al cliente actual, olvidándose de los clientes potenciales, competidores y otros agentes del mercado. Por esa razón, en este proyecto se opta por la utilización del término OM.

Pero no solo existen diferencias en la terminología utilizada, también a lo largo del tiempo se han generado diferentes perspectivas en lo que se refiere a la OM. A continuación, se va a tratar de explicar las dos perspectivas más influyentes: la de Kohli y Jaworski y la de Narver y Slater, por ser considerados los padres de la OM por multitud de autores; aunque también trataremos brevemente otras perspectivas.

2.4.1.1 Perspectiva Cultural

Esta perspectiva esta principalmente basada en los primeros trabajos desarrollados por Narver y Slater (1990), quienes proponen que la OM sea entendida como una cultura organizacional. Para ellos, la OM es la forma de cultura organizativa más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos necesarios para la creación de valor en el cliente, superior al que puede crear cualquier competidor alternativo y que traiga como consecuencia a la organización el logro de ventajas competitivas sostenible en el tiempo de las que se deriven mejores resultados.

Desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo. (Martín Armario, 2003, p.15).

Dentro de esta perspectiva podemos hablar de tres elementos: la orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

De acuerdo con Narver y Slater (1990), la orientación al cliente está relacionado con un gran conocimiento y comprensión de los compradores por parte de la empresa, con el fin de poder crear valor para ellos.

La orientación al competidor, tiene que ver con que la organización comprenda las fortalezas y debilidades, y las capacidades y estrategias de los competidores actuales y potenciales, en el largo plazo.

Por último, la coordinación interfuncional se refiere a que todas las funciones de forma integral utilicen y coordinen sus recursos para crear valor superior a su público objetivo.

2.4.1.2 Perspectiva Conductual

Desde otro punto de vista, existe quien da mayor importancia a las actividades de comportamiento dentro la organización. Esta perspectiva, creada por Kohlí y Jaworski (1990), establece que es necesario que uno o más departamentos se comprometan en actividades de generación de información, engranadas y dirigidas hacia el desarrollo y comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y los factores que los afecten; que se comparta la información a través de los otros departamentos, que se comprometan todos en las actividades para conocer y responder a los clientes.

Siguiendo con el criterio de Kohli y Jaworski (1990), podemos hablar de tres dimensiones: la generación de inteligencia, la diseminación de inteligencia y la capacidad de respuesta a esta inteligencia de mercado

La generación de inteligencia, es un concepto que se refiere al grado en que la organización genera, de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes, así como sobre los factores externos que tienen influencia en las necesidades que determinan los clientes. El conocimiento de ellos permitirá anticiparse o adecuarse a ellas.

La diseminación de inteligencia tiene que ver con las acciones en las que la información que se generó se comparte con todos los miembros de la organización. Para ello la organización trata de que la información sea conocida y compartida, diseñando e implantando procesos de comunicación formales e informales.

La respuesta, abarca las acciones tomadas por la organización en concordancia con la información generada y comunicada en la empresa. Las acciones de respuesta marcan, de alguna manera, la eficiencia con la que se desarrollan acciones de OM, ya que aquí se conjugan las otras dos actividades de generación y diseminación; es decir, si no hay una respuesta oportuna y adecuada el avance en una OM será mínimo.

Tabla 6. Orientación al Mercado: Perspectiva conductual vs. Perspectiva cultural.

PERSPECTIVA CONDUCTUAL Kohli y Jaworski (1990)	PERSPECTIVA CULTURAL Narver y Slater (1990)
OM es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado. (p.6)	OM es “la cultura organizacional que crea de una manera más eficiente y efectiva los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente y en consecuencia un desempeño superior para el negocio” (p.21).

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, vamos a mencionar la visión de otros autores, para que se puedan apreciar las diferencias en los matices que emplea cada uno a la hora de entender OM. Shapiro (1988) señala que una empresa está orientada al mercado cuando toda la información obtenida se distribuye por cada una de las áreas de la empresa para que la toma de decisiones tanto estratégicas como tácticas se realiza de modo interfuncional y coordinado. Deshpandé, Farley y Webster (1993) lo consideran un conjunto de creencias que sitúan los intereses de los clientes como elemento central del negocio, pero sin olvidar nunca los intereses de otros grupos como los propietarios, directivos y empleados, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la firma. Y Day (1994), destaca la capacidad de respuesta al mercado y de unión al cliente como capacidades concluyentes y diferenciadoras de la OM.

La principal semejanza entre los enfoques tratados es que todos los autores sitúan al cliente en el centro del negocio, pero sin olvidar que la empresa se encuentra en contacto con otros agentes. Sin embargo, como se menciona anteriormente, existen diferencias entre ellos en función del elemento en el que se centra cada autor a la hora de intentar definir OM. Shapiro (1988), por ejemplo, se centra en el proceso de la toma de decisiones; Kohli y Jaworski (1990) en las acciones de la empresa para procesar toda la información; Narver y Slater (1990) en los miembros del entorno de la empresa; Deshpandé et al. (1993) en la cultura empresarial como conjunto de creencias que proporcionan rendimiento a largo plazo.; y Day (1994) se centra más en las habilidades y capacidades de la empresa.

2.5. Actualización de la Orientación al Mercado en el Siglo XXI.

La disciplina del marketing, con el paso del tiempo, ha asistido a importantes cambios como consecuencia tanto de las transformaciones en la naturaleza humana como en el comportamiento de los grupos sociales. La constante evolución de los negocios, como consecuencia del rápido y radical cambio en el entorno, ha hecho que el marketing evolucionara conforme las empresas se enfrentaron a nuevos retos y la sociedad les exigió nuevas responsabilidades (Córdoba López, 2009).

En julio de 2013, la American Marketing Association (AMA, 2013) publicaba una nueva definición de marketing que sigue vigente hasta hoy, en la que establece que “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y la sociedad en general”.

En este proceso evolutivo del marketing nacen nuevas corrientes: el Marketing Social, el Marketing Relacional y, la que actualmente más en auge está que es la del Marketing Experiencial, dónde las experiencias vinculadas a la compra y/o el consumo toman tanta importancia que pasan a considerarse el elemento central de cualquier estrategia de marketing.

Marketing Social

La transformación tecnológica, económica y cultural que llevamos viviendo en los últimos años ha hecho que surjan nuevos modelos de negocio y de corrientes empresariales (ejemplo de ello, las empresas colaborativas) en los que se tiene en cuenta las necesidades, no solo de los clientes, sino de todos los actores del mercado.

Kotler y Armstrong (2013) hablan de la existencia de cinco orientaciones empresariales diferentes. Las cuatro primeras son las mismas que se han tratado en el epígrafe anterior, y añaden una adicional: el marketing social. Este enfoque, plantea que tan importante es satisfacer los deseos de los consumidores, como generar y mantener un bienestar social a medio / largo plazo. Es decir, apuesta por el equilibrio entre los beneficios de la organización, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y los intereses públicos (Sixto García, 2010).

Por ello, las organizaciones tratan de identificar cuáles son las necesidades de los consumidores y satisfacerlas preservando o mejorando el bienestar de los consumidores y de la sociedad en general. Es decir, para que el marketing sea eficaz, debe ir acompañado por un fuerte sentido ético, así como por una atención a los valores y a la responsabilidad social (Kotler y Keller, 2012). Teniendo en cuenta todo esto, se puede, entonces, decir que el Marketing Social surge como una evolución del concepto de orientación al mercado tradicional.

Marketing Relacional

La globalización, la fuerte competencia comercial, los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores, la mejora de las estrategias de marketing, los avances tecnológicos, la preocupación por la personalización y los cambios producidos en el entorno en el que operan las organizaciones, han hecho que el enfoque de orientación al mercado tradicional quedase obsoleto. Como consecuencia, aparece la necesidad de moverse desde un enfoque centrado en la transacción, a una nueva corriente de marketing basada en las relaciones (Grönroos, 1994).

Y es que, en un entorno competitivo más moderno, para lograr el éxito, lo más importante es mantener relaciones profundas y duraderas con los clientes y el resto de actores y organizaciones que, de manera directa o indirecta, afectan o se ven afectadas por la empresa, para crear valor añadido.

Para Grönroos el marketing relacional consiste en “identificar y establecer, mantener y desarrollar y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficio, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas” (citado en Córdoba López, 2009, p.9). El proceso para lograrlo, abarca desde la identificación de los clientes potenciales, hasta el mantenimiento de la relación que ha sido establecida con el objetivo de aumentar el negocio.

Asimismo, Kotler y Keller (2012) argumenta de manera general que el marketing de relaciones tiene como principal objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo, con todos los participantes, con el fin de conservar e incrementar el negocio. Establece cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones: los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas).

En definitiva, el marketing relacional se podría definir como una nueva estrategia competitiva preocupada por crear y mantener relaciones con los clientes y otros socios de intercambio, de forma que todos aquellos que participan obtengan beneficios.

Marketing Experiencial

Recientemente, con todos los cambios que se han producido en el entorno y en el comportamiento de compra de los consumidores, ha surgido la necesidad de adoptar una concepción del marketing más adaptada a la realidad. Y es que los clientes, ya no eligen sólo en función del coste del producto/servicio y el beneficio que les reporta, sino por otros factores mucho más personales como las vivencias, experiencias, sensaciones, emociones... que derivan de su compra o consumo. Así se ha empezado a tomar conciencia de la importancia de la experiencia como un factor determinante en el proceso de compra. (Segura y Sabaté, 2008).

De esta forma surge el denominado marketing experiencial, uno de los últimos avances en la disciplina del marketing. Este nuevo enfoque pone el énfasis en la creación de valor para el cliente a través de la generación de una experiencia única basada en las emociones, sentimientos o pensamientos consecuencia de la interacción entre la marca y el consumidor, tanto en el momento de la compra como en el consumo y pos-consumo (Moral y Fernández, 2012).

Uno de los primeros autores en acuñar el término marketing experiencial fue Schmitt (1999 y 2003) en sus obras "Experiential Marketing" y "Customer Experience Management". Éste, resaltó la importancia de fijar la atención no sólo en la satisfacción y fidelización del cliente sino, también en la necesidad de vincular emocionalmente al consumidor con la marca. Así, las compañías deberán preocuparse por la experiencia que le genera al individuo el consumo de un determinado producto o servicio. Schmitt (2003) identifica una serie de factores que contribuyen a la creación de diferentes tipos de experiencias para el consumidor. Estos factores están formados por cinco tipos de experiencias que conforman el marco del marketing experiencial:

- Sense (Sensaciones) - A través de la experiencia sensorial
- Feel (Sentimientos) - A través de la experiencia emocional
- Think (Pensamientos) - A través de la experiencia cognitiva y creativa
- Act (Actuaciones) - A través de la experiencia física y de estilo de vida
- Relate (Relaciones) - A través de la experiencia de la identidad social

Por su parte, Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004) se refieren al marketing experiencial como la capacidad de ofrecer un servicio de calidad superior en todos y cada uno de los momentos que el cliente interactúa con la marca.

Para Lenderman y Sánchez (2008) el marketing experiencial supone el desarrollo de una interacción personal del cliente con la marca, para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario.

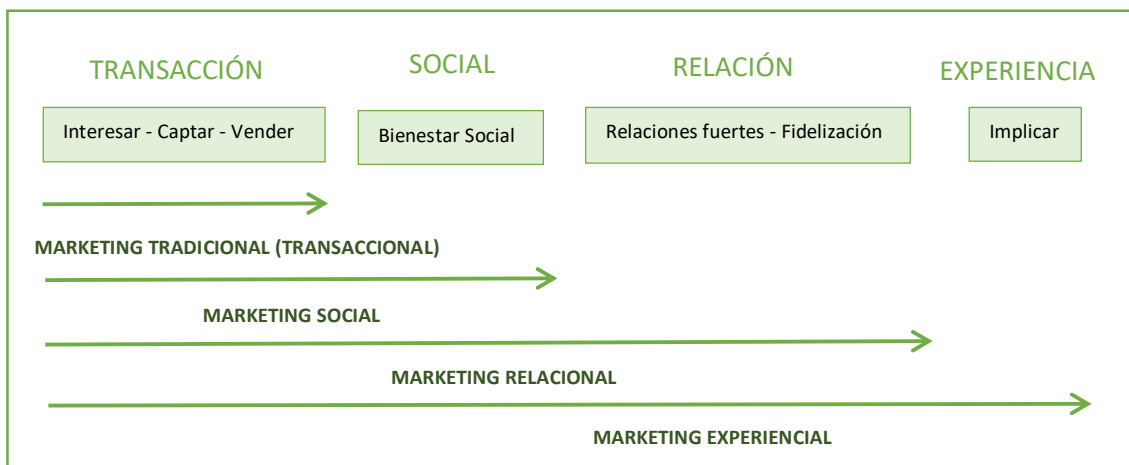
Durante mucho tiempo se le ha dado más relevancia a la parte racional del ser humano a la hora de estudiar el comportamiento del consumidor, mientras que las emociones han

quedado relegadas a un segundo plano. Sin embargo, para conseguir que estas experiencias de las que hablamos se produzcan, es necesario crear vínculos emocionales con la marca. La experimentación de una emoción para cada individuo es única y particular, ya que, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y situación concreta en la que la que se encuentre cada uno se manifestara de una forma u otra.

Así, las empresas se enfrentan ahora a retos hasta ahora olvidados para ellas: la creación de experiencias positivas en sus clientes a través de las emociones.

Teniendo en cuenta todas las ideas anteriores, podemos concluir diciendo que claramente se ha producido una evolución en el enfoque del marketing. Desde un marketing basado en las transacciones, en el que las empresas se centraban más en ser capaces de interesar y captar nuevos clientes para conseguir un mayor número de ventas; pasando por un marketing social centrado en generar un bienestar social, más allá, de únicamente beneficios para la propia empresa; hasta un marketing relacional, que aboga por la creación de relaciones fuertes y duraderas entra marca y consumidor, como eje central del negocio. En la actualidad, se está dando un paso más poniendo sobre la mesa la gran importancia que está tomando el implicar al cliente en todo el proceso, convirtiéndole en un buen embajador de la marca, y pudiendo, incluso, contribuir en el diseño del producto/servicio, a través de la creación de experiencias únicas (Segura y Sabaté, 2008). Esta evolución en los enfoques de marketing a lo largo del tiempo, se muestran a continuación en la *Ilustración 8*.

Ilustración 8. Evolución de los enfoques del marketing.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Segura, C., y Sabaté, F. (2008), Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación.

3. Indicios sobre la Orientación al Mercado de una Empresa en el Siglo XXI

Finalmente, se va a exponer un breve listado que resume las pautas que debe tener en cuenta cualquier organismo que quiera estar orientado al mercado correctamente y una tabla que recoge las implicaciones que esto tiene para la empresa en función del grado en el que ésta esté orientada. Ambas son de elaboración propia a partir de los datos recabados en este epígrafe.

Tabla 7. Recopilación de acciones que una organización debe seguir para estar correctamente Orientada al Mercado.

		¿Qué debe hacer cualquier ORGANIZACIÓN para Orientarse al Mercado?
AGENTES DEL ENTORNO	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideración de los consumidores como elemento central del negocio. ✓ Generación de experiencias únicas en el consumidor. ✓ Capacidad y habilidad para identificar, analizar, entender y satisfacer de forma sistemática las necesidades actuales y futuras del público objetivo. ✓ Preocupación por entablar relaciones cercanas y duraderas con los clientes para crear consumidores fieles.
	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad y habilidad para identificar, analizar, entender y satisfacer las necesidades y los intereses de todos los empleados de la compañía. ✓ Preocupación por entablar relaciones cercanas y de gran confianza con los trabajadores, para lograr objetivos comunes a largo plazo.
	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de las debilidades y fortalezas; capacidades y estrategias de los competidores actuales y potenciales. ✓ Preocupación por proporcionar soluciones capaces de aportar un valor añadido superior al que ofrece la competencia.
	Resto de Agentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad y habilidad para identificar, analizar, entender y satisfacer las necesidades del resto de agentes del mercado (proveedores, distribuidores, propietarios, prescriptores, grupos de interés...). ✓ Preocupación por entablar relaciones cercanas y duraderas para conseguir proporcionar la máxima satisfacción al consumidor final.
CONDUCTA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación de procesos de comunicación formales e informales que permitan la transmisión de la información recabada entre todos los departamentos y miembros de la organización. ✓ Análisis de las debilidades y fortalezas; capacidades y estrategias de la empresa. ✓ Análisis de las amenazas y oportunidades y factores del entorno que afectan a la empresa (económicos, tecnológicos, políticos...). ✓ Coordinación interna (presencia de todas las áreas funcionales) de recursos, estrategias, actividades, objetivos y toma de decisiones. ✓ Preocupación por la búsqueda del bienestar social y medioambiental, más allá de únicamente la rentabilidad y la productividad. ✓ Sistema productivo y logístico flexible y veloz; adaptable a los cambios del entorno.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Implicaciones del grado de Orientación al Mercado de una organización.

		GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO		
		Máximo Nivel	Nivel Insuficiente	Mínimo Nivel
AGENTES DEL ENTORNO	Clientes	Compromiso, creación de valor y satisfacción de las necesidades del cliente.		
	Trabajadores	Confianza, motivación, lealtad y productividad de los empleados.		
	Competidores	Análisis de las estrategias, respuesta rápida y capacidad de diferenciación con respecto a la competencia.		
	Resto de Agentes	Compatibilidad, confianza y transparencia con proveedores, distribuidores, inversores, etc.		
CONDUCTA EMPRESARIAL	Análisis crítico interno y externo, coordinación y transmisión de información, adaptabilidad a los cambios y búsqueda de generación de beneficios sociales por parte de la compañía.			

Fuente: Elaboración propia.

PARTE III. Estudio del Caso: Análisis de la Orientación al Mercado de Uber

1. Historia de la Empresa

Según explica la propia compañía en su página web oficial, la idea de Uber surgió en París, en 2008. Travis Kalanick y Garrett Camp, sus fundadores, se encontraban en la ciudad para asistir a un congreso sobre los negocios del futuro y la innovación. Esperando un taxi que no llegaba a las puertas del evento, se les ocurrió la idea. ¿Qué pasaría si desde el móvil podrías pedir un taxi para que estuviese en el lugar y momento que necesitas?

Garrett venía de vender varios negocios, por lo que contaba con fondos y ganas para buscar nuevos proyectos. Y Travis, también contaba con fondos disponibles. Así, en marzo de 2009, los dos emprendedores presentaban UberCab en San Francisco.

A principios de 2010, se comenzaron a probar los primeros prototipos de la aplicación móvil y un par de coches en las calles de Nueva York. Finalmente, el 5 de Julio, UberCab logra poner en

contacto a su primer pasajero con un coche para realizar un trayecto en San Francisco. Los usuarios estaban encantados por la rapidez del servicio, un poco más caro, pero útil y con coches mucho más cómodos que los del transporte tradicional.

Las buenas críticas hicieron que los inversores valoraran la compañía en 4 millones de dólares (Rodríguez, 2015). Sin embargo, tal y como afirman otras fuentes externas a la compañía, la Comisión de Servicios Públicos de California exigió el cese y cierre de la misma acusándola de llevar a cabo una actividad ilícita (Rodríguez, 2015). Por esa razón, en octubre de 2010, la empresa elimina la palabra “Cab” de su nombre comercial. La marca se convierte oficialmente en “UBER”, logrando marcar distancia y diferenciarse del sector del taxi. Problema con el que se ha encontrado en otros muchos países y regiones como es el caso de España, que se ha mencionado anteriormente.

En diciembre de 2011, Uber comienza su internacionalización, lanzando su servicio en París. Pronto se extendió a decenas de países, creciendo a su paso no solo en dimensión, sino en financiación. De hecho, entre sus principales inversores se encontraban gigantes como Google, que en 2013 invirtió 250 millones de dólares (Novoa, 2013) adquiriendo el 6% de la compañía; o Microsoft que hizo una inversión cercana a los 50 millones de dólares (Tamayo, 2015).

Según el propio Uber, en 2014 ya habían llegado a 100 ciudades diferentes en el ámbito global. Para finales del 2015, lograron estar presentes en 300, y realizar 1.000 millones de viajes en todo el mundo. Tan solo seis meses más tarde, Uber registró 1.000 millones de viajes más. Al cierre de 2016, la compañía logra estar presente en 500 ciudades, con más de 50.000 nuevos conductores cada mes y a mediados de 2017, consiguió un total de 5.000 millones de viajes en todo el mundo.

2. Valoración de los Indicios de Orientación al Mercado de Uber

Para intentar analizar el grado en el que la empresa colaborativa Uber está orientada al mercado se va a tomar como hoja de ruta el resumen propuesto anteriormente, donde brevemente se establecían las pautas por las que se debe regir cualquier empresa para conseguir el mayor grado de orientación al mercado posible.

Como ya se expuso anteriormente, la actividad principal de esta compañía es la de conectar usuarios y conductores para realizar un determinado desplazamiento de forma rápida y cómoda para ambas partes.

Uno de los puntos claves de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, además de considerarle la piedra angular del negocio. Pero antes de proceder a analizar como Uber consigue ofrecer al cliente un servicio capaz de satisfacer sus deseos, es importante definir quién es exactamente ese público objetivo. Así, podemos hablar de una dualidad de clientes que Uber debe saber satisfacer por igual. Por un lado, se encuentra el viajero, que necesita realizar un trayecto desde un lugar determinado. Y, por otro lado, el conductor, que dispone de un coche propio y desea conseguir unos ingresos extra.

Una vez establecido esto, podemos hablar de que Uber, ha sabido identificar la ya mencionada, nueva “cultura social” que se ha creado durante la crisis económica. Indiscutiblemente, existen nuevos consumidores en el mercado, amantes de la tecnología, y con una gran preocupación

por el bienestar social y dar uso a todos los bienes que se encuentran infrutilizados. Todo ello, ha dado lugar a nuevos modelos de negocio basados en economías colaborativas, siendo considerada Uber una de las grandes empresas representantes de este sector.

La idea, según el propio Uber afirma, es que los conductores pueden ganar ciertos ingresos extra cada semana utilizando su coche y organizando sus horarios con total flexibilidad. Y los usuarios, pueden viajar de forma sencilla y cómoda, en cualquier momento y elegir entre diferentes servicios, todo ello con una atención personalizada por parte del conductor.

Para ello, Uber ofrece a los viajeros una amplia gama de opciones entre las que elegir. Dispone de alternativas que van desde unos servicios más económicos, el más común es UberX, hasta otros más lujosos. Todos ellos aparecen en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 9. Gama de servicio de Uber.

<i>Servicio Uber Económico</i>			<i>Servicio Uber Premium</i>		
<u>uberX</u>	<u>uberXL</u>	<u>uberSELECT</u>	<u>uberBLACK</u>	<u>uberSUV</u>	<u>uberLUX</u>
Viajes asequibles cada día	Todoterrenos asequibles para grupos de hasta 6 personas	Viajes de alto nivel a precios asequibles	Viajes de gama alta con conductores profesionales	Todoterrenos de lujo para grupos de hasta 6 personas	Viajes de celebración en los que no se repara en gastos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Uber.

En agosto de 2014, Uber lanza UberPOOL en San Francisco. Esta nueva modalidad permite que los pasajeros que van en la misma dirección pueden compartir coche y dividir su coste. Ese mismo año, también se lanza UberMILITARY, con la que militares de EEUU ganan dinero conduciendo con Uber.

Sin embargo, estos no son, ni mucho menos, las únicas iniciativas de Uber. La compañía estadounidense también cuenta con servicios respetuosos con el medio ambiente, con el fin de arrojar menos emisiones de CO2 y generar menos contaminación urbana. UberGREEN, para viajar con vehículos eléctricos e híbridos y UberONE, un servicio de chófer premium con coches 100% eléctricos, alternativa disponible en Madrid con coches Teslas.

Además, cuentan con servicios indicados para personas con movilidad reducida como UberWAV, para personas que viajan en sillas de ruedas o UberASSITS, con vehículos donde se pueden acoplar sillas de ruedas plegadas, andadores, muletas..., pero no cuentan con rampas o elevadores para sillas de ruedas.

Otros ejemplos más curiosos son, por ejemplo, UberFAMILY, que permite a las familias viajar de manera segura con niños pequeños, opción únicamente disponible en la ciudad de Orlando; UberCARSEAT, servicio con vehículos UberX con asientos para niños; UberWINE, para realizar tours por viñedos; UberHEALTH, permite trasladar a pacientes a hospitales, clínicas y otras instalaciones médicas para asistir a sus citas programadas; UberSKI, para solicitar vehículos equipados con porta esquís en estaciones de esquí; o UberTAXI para pedir taxis locales.

Pero, además Uber se atreve con otros vehículos como bicicletas, helicópteros o barcos. UberBIKE permite el alquiler de bicicletas eléctricas para moverse por ciudades como San Francisco, Sacramento, Santa Cruz, Washington DC, Chicago y Austin; UberCHOPPER, ofrece en Dubái tours aéreos de entre 15 y 25 minutos; y UberBOAT, para realizar desplazamientos o viajes por las islas croatas. Incluso se atreve con otros sectores con UberEATS, plataforma de entrega de comida a domicilio.

Si bien se puede apreciar que Uber cuenta con una enorme gama de servicios dentro de su cartera, lo cierto es que, estos servicios no se encuentran disponibles en todas las ciudades ni en todos los países en lo que opera. La mayoría se están probando únicamente en unas pocas ciudades del mundo, y otros en muy pocas o en una única ciudad, como sucede con UberFAMILY.

Podemos decir que la compañía cuenta con una gran cantidad de servicios que ofrecer a sus usuarios en función de las diferentes necesidades que manifiesta el mercado. Iniciativas como UberGREEN tratan de mejorar el medio ambiente y proporcionar un servicio para todas aquellas personas concienciadas con la polución generada por el tráfico en las ciudades. Otros servicios como UberWAV están enfocados para personas que normalmente no tienen servicios adaptados para sus necesidades, oportunidad que ha sabido aprovechar esta compañía. Por último, podemos hablar de una diversificación del negocio, llegando también al mercado de reparto de comida a domicilio. Todo ello nos hace pensar que Uber ha sido capaz de identificar claramente las necesidades de los usuarios y ofrecer un servicio que satisface a un amplio abanico tanto de viajeros como de conductores en cada lugar.

Pero todo ello no sería posible sin la app. Gracias al sistema GPS de los smartphones, Uber consigue conectar a cualquier usuario con aquel conductor que más cerca se encuentre. Además, la aplicación registra el número de teléfono de cada usuario, de forma que cuando el conductor llegue al punto de encuentro, el primero reciba un mensaje de texto avisándole de su llegada. Por otro lado, la tarifa que el viajero debe abonar por el trayecto es conocida por este antes de solicitar el viaje. En cuanto al método de pago, es necesario introducir una tarjeta de crédito en el sistema, y una vez que el usuario llega al destino pactado, se produce el cargo por la cantidad previamente estipulada de forma rápida y sencilla tanto para el viajero como para el conductor. Por último, el sistema de reputación hace que los viajeros valoren la experiencia con el conductor y el vehículo, de tal forma que los malos conductores son expulsados automáticamente del sistema.

Todo ello supone un valor añadido para su público objetivo, ya que Uber consigue mejorar la experiencia completa de viajar, respecto a las aplicaciones tradicionales de taxi. La clave no es tanto los servicios que ofrece, que, por supuesto también son importantes, sino la experiencia desde que el viajero solicita un desplazamiento hasta que se baja del vehículo en el destino: facilidad, puntualidad, rapidez, seguridad, confianza y atención “personalizada”. La empresa pone el foco en el cliente viajero para captar y fidelizar a estos usuarios.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los conductores también deben ser considerados como clientes indispensables de Uber, sin los cuales la empresa no podría ofrecer sus servicios, hemos detectado algunos puntos mejorables en su gestión.

Y es que, aunque Uber afirma que los conductores tienen total libertad a la hora de realizar los trayectos, algunos conductores se quejan de que no es totalmente cierto. Para empezar, la empresa exige a los conductores que el vehículo con el que operan cumpla ciertas características básicas tanto de tamaño como de color y que sigan unas normas en cuanto a apariencia, vestimenta y actitud con el cliente. Pero no solo eso, hay quienes acusan a Uber de beneficiar con viajes mejor remunerados a aquellos conductores que están en los horarios que la compañía sugiere, incluso se han producido demandas acusando a Uber de clasificar erróneamente o no calcular correctamente los pagos a los conductores y no atender a las reclamaciones.

Finalmente, la propia compañía admitió haber retenido por error millones de dólares a algunos de sus conductores durante unos dos años, y se vio obligada a pagar 20 millones de dólares al haber engañado a conductores neoyorquinos prometiéndoles falsas ganancias (Martín, 2017).

Otros hablan de la alta comisión que recibe Uber por el viaje. La tarifa que el usuario debe abonar, está compuesta por una tarifa base y un cobro variable por minuto y kilómetro, y Uber se queda una comisión del 25% sobre la tarifa del viaje. Teniendo en cuenta el mantenimiento del vehículo y el combustible utilizado en los viajes, muchos afirman que no "sale rentable". Incluso existe un video en el que Kalanick, fundador y CEO en ese momento de Uber pelea con un conductor cuando éste le comenta que las bajas tarifas y altas comisiones le están arruinando.

Todo ello, me hace pensar que quizá la compañía no está prestando tanta atención a los conductores en su rol de clientes, como lo hace con los viajeros. Hablar del 25% sobre la tarifa del viaje en una empresa de economía colaborativa, con lo que ello implica, personalmente nos parece un porcentaje bastante alto, teniendo en cuenta que el mantenimiento del vehículo y sus gastos corren a cargo del conductor, a lo que hay que sumarle el tiempo empleado en realizar los viajes y tener en cuenta la competitividad de las tarifas. Además, pequeños errores en la gestión de los viajes, se están convirtiendo en verdaderos problemas debido a su falta de atención a las demandas de este colectivo.

Con la llegada de Dara Khosrowshahi como nuevo CEO de la compañía, el propio Uber ha reconocido haber cometido errores (Rodríguez, 2018), y para evitar que se repitan en el futuro y generar una relación más fluida y duradera con sus conductores ha introducido algunas mejoras en la aplicación que responden a preocupaciones y demandas concretas de estos, como la concesión de propinas. Considero que esto es un primer paso para mejorar la satisfacción del cliente conductor y poder llegar a fidelizarlo.

En cuanto a los trabajadores, he encontrado información que sugieren que Uber no ha estado prestando la atención necesaria a las necesidades de su plantilla durante años. Aunque ya en 2017, la compañía estadounidense contaba con aproximadamente 11.000 empleados, Kalanick actuaba como si la función de recursos humanos fuese únicamente un medio para reclutar personal y crecer más rápidamente (Bhuiyan, 2017). La discriminación racial y sexista, y las prácticas machistas han estado al orden del día, según acusan varios ex/empleados de la firma.

Susan Fowler, una antigua ingeniera de Uber, denunció entre otras cosas, cómo su superior le propuso mantener relaciones sexuales en su primer día de trabajo. Tras denunciarle ante Recursos Humanos, este departamento la avisó de que era uno de los mejores empleados de la

compañía y no sería justo castigarle por lo que parecía ser "un error inocente" (Fowler, 2017). Algunas empleadas más apoyaron esta versión, afirmando que ellas mismas habían hablado durante años con el departamento de Recursos Humanos para denunciar estos abusos y nunca obtuvieron ninguna respuesta favorable (Rodríguez, 2017).

A su vez, el jefe de Uber en Asia, fue acusado de obtener los registros médicos de una mujer que había sido violada por un conductor de Uber en 2014 y compartir esa información con Kalanick y otros altos ejecutivos, con la supuesta intención de poner en duda su testimonio (Wong, 2017).

Ante estas acusaciones, la empresa rápidamente contrató a el antiguo fiscal general de Estados Unidos, para llevar a cabo una investigación sobre si estas prácticas eran comunes. La investigación concluyó con el despido de más de 20 empleados, y sanciones a otros muchos tras la revisión de más de 200 reclamaciones sobre acoso e intimidación. Varios altos cargos, también "dimitieron" por verse envueltos en estos asuntos (Solón, 2017).

A esta situación, se le unió el escándalo por el que el director ejecutivo Travis Kalanick tuvo que dimitir del consejo asesor de Trump después de que los clientes amenazaran con un boicot. Los usuarios no solo estaban en desacuerdo con las políticas de Trump, sino que la compañía aprovechó la protesta de los taxistas de Nueva York contra estas políticas migratorias, para aumentar las tarifas de Uber. En esta coyuntura, salió a la luz la noticia de que un grupo de empleados de alto nivel, incluyendo a Kalanick, visitaron un bar de karaoke y "escorts" en Seúl en 2014 (Levin, 2017).

Como consecuencia de los continuos y llamativos escándalos en los que se estaba viendo involucrado el CEO y las acusaciones sobre una cultura corporativa agresiva, los accionistas de la compañía exigieron la dimisión de Kalanick de su puesto. En junio del año pasado, Kalanick fue destituido (Levin, 2017).

Sin embargo, tras la salida de Kalanick se han seguido destapando prácticas discriminatorias por parte de la compañía, que han hecho que más directivos salgan de Uber. El más llamativo el de la jefa de Recursos Humanos, acusada de haber usado un lenguaje discriminatorio y denigrante hacia algunos compañeros (Rodríguez, 2018). Tres ingenieras de software también reclaman a Uber por tener peores condiciones salariales por el hecho de ser mujeres y latinas (Beamonte, 2018). Y es que afirman que el sistema salarial de Uber no dividía a los trabajadores por rendimiento, validez o resultados, sino que su primer estado de clasificación estaría en su condición sexual y racial.

Además de estas polémicas, Uber tiene otros muchos frentes abiertos por la mala gestión de su conducta empresarial. Por un lado, en 2014, el vicepresidente de Uber, sugirió ensuciar la reputación y difundir información personal de una periodista que criticaba a la compañía, aunque más tarde pidió disculpas por ello. Éste, también reveló que Uber tiene una tecnología llamada "Vista de Dios" que permitía a la compañía rastrear las ubicaciones de los usuarios, aumentando los problemas de privacidad. Incluso, más tarde un ex investigador de Uber reconoció que los empleados regularmente espiaban a políticos y otras personalidades (Levin, 2017). En 2017, el New York Times (Isaac, 2017) informó que Uber durante años utilizó una herramienta llamada *Greyball* para engañar a las autoridades en ciudades donde la compañía violaba las leyes locales.

Teniendo en cuenta toda esta información y todos los hechos acontecidos en la compañía se puede extraer que el trato a los diferentes grupos de individuos que afectan y se ven afectadas por la compañía han sido, en ocasiones, nulo y otras nefasto. Por un lado, algunos de los empleados han sufrido discriminación y falta de liderazgo por directivos con una misión, visión y objetivos diferentes a los que la propia compañía, como ente, establecía. Se observa como los directivos se han comportado de forma intolerante, mientras la comunicación entre los diferentes departamentos, especialmente el de Recursos Humanos, ha sido inexistente para compartir la situación con todos los miembros. Por otro lado, en cuanto a grupos de interés, como por ejemplo periodistas y reporteros se observa un trato agresivo y poco conciliador. Olvidando que los medios de comunicación pueden convertirse en un importante prescriptor de la marca.

En definitiva, estamos hablando de una compañía con prácticas y tácticas internas agresivas, abusivas, descoordinadas y en ocasiones, incluso ilegales. Todo ello generó unas pérdidas en 2017 de 4.500 millones de dólares (Lapetra, 2018). Aunque es preciso apuntar que desde la llegada al cargo de CEO de Dara Khosrowshahi, parece que la compañía está tomando otro rumbo y llevando a cabo prácticas totalmente contrarias a las descritas, con el fin de intentar enmendar todos los errores pasados. El nuevo jefe ejecutivo ha declarado que “ahora intentan hacer lo correcto” dentro de la compañía y pone el foco de atención en la importancia del equipo que forma Uber y en reducir el elevado consumo de capital generado por la, excesivamente rápida, expansión internacional (Rodríguez, 2018).

En cuanto a los competidores directos, podemos hablar de varios. Por un lado, los negocios tradicionales como el sector del taxi y las aplicaciones tradicionales para solicitar uno, como Easy Taxi o Safer Taxi. Por otro, otras empresas del sector que ofrecen servicios similares a los de Uber como Cabify (en España) o Lyft (en EE. UU).

No son nuevos los problemas de Uber con el colectivo de taxistas en muchas partes del mundo. Demandas, presiones a los gobiernos e incluso manifestaciones en contra de la presencia de Uber. Todo ello ha derivado en consecuencias legales para la compañía, que, en muchas ocasiones, no podía operar debido a las leyes del territorio en el que se encontrase. Sin embargo, como se ha citado anteriormente, parece ser que no siempre Uber ha actuado respetando estas leyes. Pese a todo, lo que sí es cierto, es que Uber ha sabido diferenciarse proporcionando un servicio con un mayor valor añadido que el del sector tradicional, consiguiendo una gran aceptación, popularidad y crecimiento.

En cuanto a su competencia más reciente, de nuevo Uber se ve envuelta en una situación de malas prácticas, y es que ha sido investigada por posible espionaje ilegal a la empresa Lyft. Según explican algunos medios, la empresa utilizaba un software para crear perfiles falsos de clientes en Lyft y con dicho software, se podría haber accedido de forma no autorizada a un ordenador de la competencia (El Español, 2017). También la matriz de Google, Alphabet se ha querrelado contra Uber por el supuesto robo de información sobre coches autónomos (Levin, 2017). En el caso de Cabify en España, ambas empresas ofrecen un servicio básicamente similar, con la única diferencia de que mientras Uber opera únicamente en dos ciudades: Madrid y Barcelona, Cabify lo hace en cinco: Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla, Alicante y Valencia. Además, se rumorea una posible integración de Cabify en Lyft con el fin de luchar juntas contra el gigante del sector.

Por un lado, Uber ha sabido identificar cuáles eran las necesidades del mercado y crear un servicio de transporte parecido al taxi, pero con una aplicación y un modelo de negocio mucho más eficiente, personalizado y mejorado de acuerdo con los cambios en el estilo de vida de la población. Por otro, con la competencia más reciente, que son aquellas empresas “imitadoras” del fenómeno Uber, creo que está siendo diferente. Hasta ahora, Uber había operado en un monopolio sin otras empresas en el mercado con las que compartir clientes (viajeros y conductores) y beneficios. Sin embargo, con la llegada de estos competidores, Uber ha tenido que diferenciarse ofreciendo más variedad de servicios para satisfacer los intereses y conseguir la atención de un mayor público objetivo, así como ofrecer mejores condiciones salariales para los conductores.

Finalmente, nos gustaría hacer una pequeña reflexión sobre la capacidad de adaptación al entorno legislativo, sobre todo, de Uber. Y es que, si bien es cierto que finalmente ha aceptado que, si la compañía quiere seguir en el mercado debe respetar la legislación de cada país y adaptar su servicio lo mejor posible, Uber ha perdido mucho tiempo en resistirse a aceptarla y pensar formas de poder burlar la ley, en vez de buscar la forma de adaptarse a ella. Y consideramos que es en ese momento, junto con la potencialidad que desprende el gran modelo de negocio que representa Uber dentro del sector colaborativo de transportes, cuando los competidores han entrado con paso firme en el mercado.

CONCLUSIÓN

Por último, se va a proceder a elaborar un pequeño resumen en forma de tabla dónde se recogerán las partes más importantes del reciente análisis de la compañía. Como colofón, se expondrá una conclusión final sobre el mayor o menor grado de orientación al mercado que presenta Uber en su conjunto, como compañía, teniendo en cuenta todos los aspectos analizados. Es importante señalar que esta conclusión es una aportación original para este trabajo, elaborada a partir de toda la información recogida y del análisis crítico realizado posteriormente, considerando también la investigación teórica que ha quedado plasmada en la Parte I y Parte II de este proyecto, y lo aprendido durante el Grado en Marketing.

Tabla 10. Resumen de la Orientación al Mercado de Uber.

		¿Qué hace UBER?	ANÁLISIS	CONCLUSIÓN
USUARIOS	Viajeros	Amplia gama de servicios y una buena aplicación móvil.	Uber consigue mejorar la experiencia completa de viajar, poniendo en foco en el cliente viajero. Así, es capaz de establecer una relación duradera en el tiempo.	La Orientación al Mercado en este aspecto es muy alta .
	Conductores	Estrictas normas y reglas que los conductores han de seguir, es decir, falsa libertad para operar; establece una alta comisión sobre el viaje; y tiene una lenta predisposición para la rectificación de errores.	Uber no presta tanta atención a las demandas de los conductores en su rol de usuarios, como lo hace con los viajeros. Además, pequeños errores en la gestión se convierten en verdaderos problemas por su pasividad a la hora de resolverlos.	La Orientación al Mercado en este aspecto es mejorable .
TRABAJADORES	Empleados	Políticas y actitudes de discriminación racial, sexistas y prácticas machistas.	Uber, durante mucho tiempo, ha permitido, tapado y participado en prácticas y tácticas internas abusivas, poco cívicas e incluso ilegales.	La Orientación al Mercado en estos casos es prácticamente nula .
	Directivos	Permiso de comportamientos intolerables y continuos escándalos		
CONDUCTA EMPRESARIAL	Falta de comunicación interna, prácticas de espionaje y utilización de programas informáticos para eludir la ley.			
OTROS AGENTES DEL MERCADO	Prácticas abusivas contra diferentes grupos de interés y gran descontento de los inversores.	Uber olvida que los medios de comunicación pueden convertirse en un importante prescriptor de la marca y le cuesta llegar a acuerdos con los inversores en las situaciones de crisis.		
COMPETIDORES	Sector del Taxi	Problemas por la falta de regulación con el sector y los gobiernos. Protestas y demandas cruzadas. Proporciona un servicio con un valor añadido superior al del sector tradicional.	Uber es capaz de diferenciarse, proporcionando un modelo de negocio mucho más eficiente y mejorado, a unos precios más competitivos.	La Orientación al Mercado en estos aspectos es buena , aunque mejorable .
	Compañías Similares	Acusaciones de espionaje ilegal y robo de información por parte de algunos competidores.	Pese a las acusaciones de dudosas prácticas, Uber ha sido capaz de diferenciarse de nuevos competidores con un modelo similar ampliando la variedad de servicios que ofrece.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Uber

En definitiva, Uber ha logrado diferenciarse del resto de competidores, ofreciendo no solo una amplia gama de servicios sino una experiencia inigualable y personalizada de viajar, consiguiendo que tanto viajeros como conductores participen de este tipo de economía, que promueve las relaciones personales entre iguales duraderas y el aprovechamiento de recursos. Sin embargo, la conducta interna de la empresa, no refleja estos valores de solidaridad e integración entre iguales en los que se basan las economías colaborativas, y a nuestro juicio debería basarse cualquier corporación. La salida a la luz de la infinidad de casos de acoso sexual y discriminación en la compañía, las confrontaciones legales en muchos de sus frentes, problemas internos, accionistas descontentos y pérdidas millonarias, han generado un retrato de la empresa que dista mucho de la empresa socialmente responsable y comprometida que han querido mostrar. Uber ha realizado campañas solidarias para la recaudación de fondos para refugios de animales, recogida de ropa donada por pasajeros, donaciones de comida, etc; además de presumir de la integración de conductores de diferentes países y nacionalidades e incluso con discapacidades dentro de la compañía. Todo ello haría pensar a cualquier persona que se trata de una empresa con una OM total y evolucionada, sin embargo, teniendo en cuenta todo el cómputo global, consideramos que Uber únicamente utilizó estas acciones como una herramienta de comunicación, y no como una cultura empresarial. Por todo ello, a nuestro juicio, haciendo una lectura general, el grado de **Orientación al Mercado de Uber ha sido deficiente**. De hecho, más que orientarse al mercado, valoramos que se han orientado únicamente al cliente, poniendo prácticamente todo el énfasis en el usuario viajero.

Aunque, teniendo en cuenta todos los cambios acontecidos, es obligatorio resaltar que tras la marcha de Kalanick y con la llegada del nuevo Director General a la compañía, todas las conductas moralmente reprochables se han extirpado de raíz y se ha impulsado un reposicionamiento de la marca en el mercado. De hecho, así lo han transmitido a través de diferentes campañas publicitarias dirigida a cambiar la mala imagen que proyectaba la marca después de todos los hechos relatados (Marketing Directo, 2018). Una de las primeras campañas era la lanzada bajo el nombre "*Moving Forward*", que ponía el énfasis en el cambio de los valores de la compañía de la mano de Dara Khosrowshahi, el nuevo CEO (Uber, 2018). Sin embargo, la última campaña de Uber, llevada a cabo el pasado mes de septiembre, iba más allá y esta vez se centraron en derribar las barreras que les alejaban de los consumidores a través de un spot mucho más emocional. En éste se muestran diferentes personas con diferentes vidas usando el servicio de transporte Uber para llegar a diferentes lugares. En él una voz en off apunta que "Cualquier cosa que sea tu ambición, lo que quiera que sea que te impulse, cualquier cosa que haga que lo persigas, la oportunidad está en todos los lados... Todo lo que debes hacer para encontrarla es salir ahí fuera" (Uber, 2018). Ahora, Uber se muestra como un grupo unido, con trabajadores satisfechos y reconocidos por sus méritos. Incluso ha cambiado de dirección en cuanto a sus estrategias de expansión: ya no se centra tanto en crecer y llegar a nuevos países, sino en asentarse y crecer dentro de cada uno de los países en los que ya se encuentra. Bajo nuestro punto de vista, y después de todo lo aprendido, entendemos que alcanzar la OM plena es algo prácticamente imposible, pues, siempre habrá algún aspecto o práctica que se pueda mejorar. Sin embargo, creemos que Uber como empresa, ha sabido redirigirse y cambiar todas aquellas cosas que la estaban impidiendo avanzar. Todo ello le permitirá seguir ofreciendo un servicio novedoso y competitivo, así como mejorar como compañía tanto a nivel interno como con la relación con todos los agentes del mercado. Por todas estas razones, consideramos que

estos meses la compañía ha sabido encontrar y transmitir un nuevo posicionamiento en el mercado y mejorar todas aquellas cosas que calificamos de deficientes anteriormente por lo que consideramos que la compañía **está dando los pasos correctos para mejorar la Orientación al Mercado.**

Finalmente, llegados a este punto, tras haber entendido que significa EC y analizar cómo opera Uber en España, sus diferentes modelos y los servicios que ofrece en todo el mundo, nos surge la necesidad de reflexionar sobre el modelo de negocio en el cual clasificar a la empresa. Y es que, aunque Uber suele ser considerada a nivel mundial como uno de los grandes ejemplos de éxito del sector del transporte colaborativo, se nos plantea una gran duda: ¿es Uber una compañía colaborativa en España?

Durante las investigaciones sobre el funcionamiento y la legislación española en torno a las licencias VTC, descubrimos que, en noviembre de 2015, entró en vigor el Real Decreto 1057/2015 dónde se realizaban algunas modificaciones en cuanto a la concesión de estas licencias. Y es que, como se apunta en el medio digital Hipertextual (Rodríguez, 2017), la reforma modificaba la concesión, así como la posesión de las VTCs. Por un lado, imponía la ya explicada regla del 1/30; y, por otra parte, añadía que para poder ejercer una actividad con VTC, las empresas deberán disponer de 7 licencias o más de este tipo.

Además, durante la búsqueda de información en torno a el funcionamiento de Uber, observamos que, para realizar el registro como conductor, la compañía exige entre sus requisitos contar con el alta de autónomo o escritura de empresa y poseer, al menos, una licencia VTC.

Juntando, por un lado, la información recogida en la legislación, y por otro, los requisitos exigidos por Uber, comprendemos que finalmente estamos hablando de una empresa multinacional: Uber, que (sub)contrata los servicios de otros profesionales: autónomos y empresas con licencias VTC, para poder llevar a cabo una actividad. Entonces, estamos dejando de hablar de los conductores como usuarios conductores y comenzamos a hablar de una relación empresarial para proporcionar un servicio a un cliente final único, el viajero.

Por esa razón, nuestra reflexión final es que Uber en España no es una empresa colaborativa, sino una empresa innovadora que opera en el sector del transporte.

Y esta opinión, que podría resultar controvertida para algunos y poner en entredicho el caso elegido como experiencia práctica a analizar en este trabajo Fin de Grado, queda refrendada con las declaraciones de Yuri Fernández (recogido por Castillo, 2017), portavoz de Uber en España y Portugal, en el diario digital Público. En ellas, él mismo afirma que “Uber es economía colaborativa dependiendo del país en el que estés. En España no lo es. En España (...) es una economía absolutamente regulada”.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS ACADÉMICAS MÁS RELEVANTES

Algar, R. (2007). *Collaborative consumption. Leisure Report, Abril*, 16-17. Recuperado de <https://www.oxygen-consulting.co.uk/insights/collaborative-consumption/>

Alonso Coto, M. y Miranda Falces, A. (2017). *La empresa colaborativa*. Madrid, España: Pearson.

Botsman, R. y Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Collins.

Cañigüeral, A. (2014a). Consumo colaborativo El futuro nunca estuvo tan presente. *Share value*, 5, 18-22. Recuperado de <http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/05-sharing-value/consumo-colaborativo.pdf>

Cañigüeral, A. (2014b). *Vivir mejor con menos*. Barcelona, España: Conecta

Cañigüeral, A. (2016). Hacia una economía colaborativa «responsable». *Dossier «Economía social y solidaria: experiencias y retos»*, 6, 16- 27. Recuperado de <http://oikonomics.uoc.edu>

Chang, T.Z. & Chen, S.J. (1993). The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability. Simposio llevado a cabo en la Conferencia Anual de la American Marketing Association.

Chica, Y., Fernández de Bobadilla, S., Gilsanz, A., Landeta, J., López de Guereño, A., Pando, J. (...) & Urionabarrenetxea, S. (2014). *Economía de la Empresa: Introducción*. Bilbao, España: Universidad del País Vasco.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2014). *Consulta pública*. Recuperado de <https://www.cnmec.es/node/271769#economia-colaborativa>

Córdoba López, J.F. (Enero – Junio, 2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.

Covin, J.G. y Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.

Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2486395>

Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). *Expectativas 2015 Time to achieve great results*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/expectativas-2015.html>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *Encuesta a la generación millennial 2018*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

Deshpandé R., Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Domínguez Martínez, J. M. (2017). La economía colaborativa: la sociedad ante un nuevo paradigma económico. *La economía colaborativa*, 19, 3-7. Recuperado de <http://www.extoikos.es/n19/pdf/extoikos19.pdf>

East Wind Magazine. (16 de junio de 2017). #Sharing Madrid – La economía colaborativa española en cifras [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DRGoBVsy-tw&feature=youtu.be>

Ecología y Desarrollo, Gobierno de Aragón. (2013). *Consumo colaborativo y economía compartida*. Recuperado de <https://ecodes.org/notas-de-prensa/otra-forma-de-entender-el-consumo-para-combatir-la-crisis#.W5uo6fZuLOZ>

Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing*, 32(2), 4-20.

Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, D. (2004). *Marketing*. Madrid, España: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Lenderman, M, y Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas*. Madrid, España: ESIC.

Ley Nº 3. Aprobar definitivamente la modificación pormenorizada del Plan General de Ordenación Urbana de Bilbao en lo relativo a la regulación del uso de alojamiento turístico. *Publicado en el Boletín oficial de Bizkaia*. Bilbao, 13 de febrero de 2018, núm. 31, pp. 1-13.

Ley Nº 60. Ordenanza municipal reguladora del uso de vivienda turística y de alquiler de habitaciones en vivienda habitual para uso turístico. *Publicado en el Boletín oficial de Gipuzkoa*. San Sebastián, 26 de marzo de 2018, núm. 60, pp. 1-11.

Marketing Directo. (17 de septiembre de 2018). Uber acompaña su rediseño de un emotivo spot dirigido a cambiar su imagen. Marketing Directo.es. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/uber-acompana-su-redisenio-de-un-emotivo-spot-dirigido-a-cambiar-su-imagen>

Martín Armario, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2630968>

Moral, M. y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia*, Primavera(14), 237-251. Recuperado de <https://revistaentelequia.wordpress.com/2012/05/01/nuevas-tendencias-del-marketing-el-marketing-experiencial/>

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Organización de Consumidores y Usuarios. (2016). *Consumo Colaborativo: ¿Colaboración o negocio?*. Recuperado de <https://www.ocu.org/consumo-familia/viajes-vacaciones/noticias/informe-consumo-colaborativo>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Neil Butcher. (2015). *Guía Básica de Recursos Educativos Abiertos (RAE)*. París, Francia: UNESCO

Pricewaterhouse Coopers. (2015). *The Sharing Economy: Consumer Intelligence Series*. Recuperado de <https://www.pwc.com/CISsharing>

Puro Marketing. (22 de mayo de 2017). Economía colaborativa: cómo los millennials han cambiado el consumo. *Puro Marketing*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/88/28805/economia-colaborativa-como-millennials-han-cambiado-consumo.html>

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. New York, Estados Unidos: Free Press

Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management*. Hoboken, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Segura, C., & Sabaté, F. (Septiembre de 2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. En R. del Olmo Martínez (Presidencia), *Congreso de Ingeniería de Organización*. Congreso llevado a cabo en el XII Congreso de Ingeniería de Organización organizado por la Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de Organización, Burgos, España.

Shapiro, B. P. (1988). What the hell is "market oriented"? *Harvard Business Review*, November – December, 119–125.

Sharp, B. (1991). Marketing Orientation: More than just customer focus. *International Marketing Review*, 8(4), 20-25.

Sixto García, J. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. *Em Questão*, 16(1), 61-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465645962005>

Suárez García, N. (2016). *Economía Colaborativa*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/22179/1/TFG-N.588.pdf>

Trustrum, L.B. (1989). Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, 23(3), 48-56.

REFERENCIAS WEBGRÁFICAS

American Marketing Association, AMA. (2013). *Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx#Channels>

Beamonte, P. (17 de julio de 2018). Uber es investigada por discriminación de género en Estados Unidos. *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2018/07/uber-investigada-discriminacion-genero>

Bhuiyan, J. (21 de febrero de 2017). How Uber got into this human resources mess. Recode. Recuperado de <https://www.recode.net/2017/2/21/14673658/uber-travis-kalanick-susan-fowler-diversity-sexual-harassment>

Cabrillo, F. (23 de julio de 2017). Henry Ford, el hombre que popularizó el automóvil. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/directivos/2017/07/23/5974857622601d62508b45a0.html>

Carsharing Association. (2018). *¿Qué es carsharing?*. Recuperado de <https://carsharing.org/about/>

Castillo, C. del. (23 de mayo del 2017). "En España, Uber no es economía colaborativa". *Público*. Recuperado de <https://www.publico.es/sociedad/uber-espana-uber-economia-colaborativa.html>

El Español. (2017). Nuevo escándalo en Uber: investigada por espiar "ilegalmente" a la competencia. *El Español*. Recuperado de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170908/245226108_0.html

El Tiempo. (4 de agosto de 2017). *¿Cómo está Uber en el mundo?* [Ilustración]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460>

Europa Press. (1 de agosto de 2018). Fomento cederá la regulación de las VTC a las CCAA que lo deseen. *El Economista.es*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/transportes/noticias/9310940/08/18/Fomento-renuncia-a-traspasar-las-VTC-a-las-CCAA.html>

Fariñas, T. (20 de diciembre de 2017). Taxis vs. Uber: tres años de conflicto. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-12-20/uber-conflicto-taxis-espana-sentencia_1495885/

Fowler, S. (19 de febrero de 2017). *Reflecting on one very, very strange year at Uber*. Recuperado de <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>

Girón, M.E. (1 de enero de 2015). ¿Existe la economía colaborativa del lujo?. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/existe-la-economia-colaborativa-del-lujo/>

Isaac, M. (3 de marzo de 2017). How Uber deceives the authorities worldwide. *The New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/2017/03/03/technology/uber-greyball-program-evade-authorities.html?_r=0

La Vanguardia. (2018). *Uber y Cabify suspenden temporalmente su actividad en Barcelona* [Ilustración]. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20180725/451103405284/uber-cabify-suspende-actividad-huelga-taxis-video-seo-lv.html>

Lapetra, R.J. (14 de febrero de 2018). El 'unicornio' de los números rojos: Uber perdió 4.500 millones en 2017. *Hemeotek*. Recuperado de <http://www.bolsamania.com/hemerotek/el-unicornio-de-los-numeros-rojos-uber-perdio-4-500-millones-en-2017/>

Levin, S. (20 de junio de 2017). Esta es la lista completa de los escándalos de Uber. *El Diario.es*. Recuperado de https://www.eldiario.es/theguardian/lista-completa-escandalos-Uber_0_656534676.html

Llaneras, K. (4 de agosto de 2017). Estos son los barrios de Madrid y Barcelona con más pisos de Airbnb. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/politica/2017/08/03/ratio/1501758419_583704.html

Martín, A.M. (24 de mayo de 2017). Los conductores de Nueva York ganan el pulso a Uber y serán indemnizados. *El Independiente*. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/economia/2017/05/24/uber-pagara-decenas-de-millones-a-los-conductores-de-nueva-york-por-cobrarles-de-mas/>

Novoa, J. (23 de agosto de 2013). Invertir en vez de comprar: Google invierte 258 millones de dólares en Uber. *Genbeta*. Recuperado de <https://www.genbeta.com/web/invertir-en-vez-de-comprar-google-invierte-258-millones-de-dolares-en-uber>

Radio Televisión Española.es. (18 de diciembre de 2017). La Inspección de Trabajo concluye que los repartidores de Deliveroo son falsos autónomos. *Radio Televisión Española*. Recuperado de <http://www.rtve.es/noticias/20171218/inspeccion-trabajo-concluye-repartidores-deliveroo-son-falsos-autonomos/1648420.shtml>

Radio Televisión Española.es. (25 de julio de 2018). Huelga de taxis Uber y Cabify suspenden su actividad en Barcelona por "agresiones graves" durante la huelga de taxis. *Radio Televisión Española*. Recuperado de <http://www.rtve.es/noticias/20180420/gobierno-aprueba-regulacion-vtc-aborda-vacio-legal-denuncian-taxistas/1719100.shtml>

Rodríguez, A. (18 de octubre de 2015). La historia de Uber. *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2015/10/historia-uber>

Rodríguez, A. (1 de febrero de 2017). El complicado mundo de las VTC. *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2017/02/que-son-las-licencias-vtc-y-como-funcionan>

Rodríguez, A. (27 de febrero de 2017). La batalla de Uber contra el machismo está muy lejos de acabar. *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2017/02/uber-2>

Rodríguez, A. (22 de enero de 2018). Dara Khosrowshahi: "Las cosas en Uber se hicieron mal, ahora intentamos hacer lo correcto". *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2018/01/entrevista-ceo-uber>

Rodríguez, A. (11 de julio de 2018). El director de recursos humanos de Uber sale de la compañía por un tema de discriminación. *Hipertextual*. Recuperado de <https://hipertextual.com/2018/07/director-recursos-humanos-discriminacion-uber>

Solón, O. (7 de junio de 2017). Uber fires more than 20 employees after sexual harassment investigation. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/06/uber-fires-employees-sexual-harassment-investigation>

Tamayo, J. (4 de agosto de 2015). Microsoft sería uno de los nuevos inversionistas de Uber. *Xataka Colombia*. Recuperado de <https://www.xataka.com.co/aplicaciones/microsoft-seria-uno-de-los-nuevos-inversionistas-de-uber>

The Economist. (9 de marzo de 2013). *The Sharing Economy* [Ilustración]. Recuperado de <https://www.economist.com/printedition/covers/2013-03-07/na>

Uber. (16 de septiembre de 2018). Moving Forward | Uber [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NiVXmLkcOiA>

Uber. (17 de mayo de 2018). Moving Forward | Uber [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4I5vGcuhtaQ>

Wong, J.C. (7 de junio de 2017). Uber executive fired amid reports he obtained rape victim's medical records. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/07/uber-executive-fired-eric-alexander-rape-case-india>

Zancajo, S. (10 de mayo de 2018). Madrid quiere prohibir los pisos turísticos en el centro para acabar con el 'efecto Airbnb'. *El Economista.es*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9127711/05/18/Madrid-quiere-acabar-con-el-efecto-Airbnb.html>

OTRAS WEBS CONSULTADAS

Airbnb: <https://www.airbnb.es/>

Be Welcome: <https://www.bewelcome.org/>

Blablacar: <https://www.blablacar.es/>

Bluemove: <https://bluemove.es/es>

Cabify: <https://cabify.com/es>

Couch Surfing: <https://www.couchsurfing.com/>

Coworking Spain: <https://coworkingspain.es/>

Fab Lab Bilbao: <https://espacioopen.com/fab-lab-bilbao/>

Glovo: <https://glovoapp.com/es/>

Grownies: <https://www.civiclub.org/es/emitter/grownies-41>

Home Exchange: <https://www.intercambiocasas.com/es/search/Espa%C3%B1a>

Huertos Compartidos: <https://www.huertoscompartidos.com/>

Hundredrooms: <https://www.hundredrooms.com/>

La Colmena que dice Sí: <https://laruchequiditoui.fr/es>

Net Jets: <https://www.netjets.com/es-es/>

No lo tiro: <https://nolotiro.org/es/woeid/754542/give>

Parkfy: <https://parkfy.com/?lang=es>

Quiero cambiarlo: <https://www.haztruequing.com/quiero-cambiarlo-en-haztruequing>

Seb: <http://www.groupeseb-careers.com/es/Groupe-SEB/Marcas-cercanas-a-las-personas>

Uber: <https://www.uber.com/es-ES/es/>

Wallapop: <https://es.wallapop.com/>

Yescapa: <https://www.yescapa.es/>

Zipcar: <https://www.zipcar.com/>