

# NOSOTROS COMPARTIMOS. ¿QUIÉN GANA?

CONTROVERSIAS SOBRE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

MAYO 2016

HELOISE BUCKLAND  
ESTHER VAL  
DAVID MURILLO



**PARTE 1:  
LA ECONOMÍA COLABORATIVA**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 EL CONTEXTO  | 07 |
| 1.2 EXPLORANDO LAS CONTROVERSIAS                       | 11 |
| 1.3 CONTROVERSIAS DE MERCADO                           | 12 |
| 1.4 CONTROVERSIAS CON LAS<br>ADMINISTRACIONES PÚBLICAS | 15 |
| 1.5 CONTROVERSIAS LABORALES                            | 19 |
| 1.6 CONTROVERSIAS CON LOS CIUDADANOS                   | 22 |

**PARTE 3:  
10 EJEMPLOS DE INNOVACIÓN  
SOCIAL A PARTIR DE LA  
ECONOMÍA COLABORATIVA**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.1 CHEGG                | 46 |
| 3.2 ETSY                 | 48 |
| 3.3 FREEGLE              | 50 |
| 3.4 KICKSTARTER          | 52 |
| 3.5 LA RUCHE QUI DIT OUI | 54 |
| 3.6 PEERBY               | 56 |
| 3.7 REFUGEES WELCOME     | 58 |
| 3.8 SHARETRIBE           | 60 |
| 3.9 SOCIALCAR            | 62 |
| 3.10 VANDERON            | 64 |

**05**

**PARTE 2:  
BLABLACAR**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.1 IMPACTO SOCIAL                 | 32 |
| 2.2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA      | 34 |
| 2.3 TIPO DE INNOVACIÓN             | 36 |
| 2.4 COLABORACIÓN INTERSECTORIAL    | 38 |
| 2.5 ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD | 40 |
| REFERENCIAS                        | 42 |

**44**

**PARTE 4:  
REFLEXIONES FINALES**

|             |    |
|-------------|----|
| REFERENCIAS | 70 |
|-------------|----|

ANEXO 1:  
PERSONAS ENTREVISTADAS

73

PARA BLABLACAR

## INTRODUCCIÓN

En esta cuarta edición de la Antena de Innovación Social, nos acercamos a una de las transformaciones más fascinantes y, a la vez, más polémicas, que tienen lugar en nuestro entorno económico: la de la llamada economía colaborativa. Se trata de un conjunto de manifestaciones que, al amparo de la expansión de internet, el auge de los teléfonos inteligentes, las redes sociales y los avances en inteligencia artificial –con su gran capacidad de procesar, en lapsos muy cortos de tiempo, cantidades ingentes de información a un coste ínfimo–, están llamadas a revolucionar nuestras sociedades. Y hablamos de “sociedades” en sentido amplio, porque la nueva oleada de desarrollo en la economía digital no solo transforma el ámbito económico de nuestras vidas, sino que está llamada a revolucionar los marcos laborales y fiscales, los modelos educativos y urbanísticos o la manera de consumir y de relacionarnos. Estamos, pues, ante un ámbito de transformación profunda.

Y si nos referimos a la innovación disruptiva, particularmente cuando hablamos no de una innovación concreta sino de un conjunto de innovaciones de características similares, no podemos evitar aludir a la esfera menos amable de estas innovaciones. Este es el punto de partida de la presente Antena, al cual dedicamos un espacio importante. Constatamos aquí las grandes ambiciones de los primeros manifiestos de la economía colaborativa, que subrayaban su carácter horizontal, eminentemente democratizador, humanista y respetuoso con el medio ambiente. Con todo, no podemos dejar de comprobar la distancia creciente entre sus ambiciones iniciales y su desarrollo posterior. Y todo ello ha acontecido en apenas cinco o seis años.

Creemos que esta debe ser la función de la presente Antena, que es un documento a la vez académico y divulgativo: acercarnos a los debates actuales sobre la economía colaborativa sin apriorismos, sin premisas anticipadas y tratando de poner de relieve hasta qué punto el movimiento colaborativo es un aliado o un obstáculo para los objetivos que se propone la innovación social. Esto es, queremos preguntarnos en qué medida la economía colaborativa es capaz de generar innovaciones cuyo destinatario último sea la sociedad en su conjunto y en qué el indicador de impacto pueda explicitarse y razonarse de manera convincente, nuevamente desde la perspectiva social.

Para lograr este propósito, en esta Antena examinamos de nuevo esta área de innovación utilizando las cinco variables que hemos manejado en las anteriores ediciones de la misma. Ello implica situar la clave de lectura en el impacto social generado, en la sostenibilidad económica, en el tipo de colaboración que se establece con otros agentes que operan en el entorno, en las

características de la innovación, así como en su escalabilidad y replicabilidad. Para muchas de estas métricas, la economía colaborativa presenta resultados positivos. Aunque también hay zonas grises, particularmente cuando observamos quién se lleva los mayores beneficios que se derivan del ejercicio de compartir; cuando analizamos su impacto medioambiental o laboral, menos claro de lo que anticipábamos, o cuando estudiamos en detalle su modelo de gobernanza, que, lejos de su promesa horizontal y democratizadora, a menudo esconde una estructura jerárquica, opaca y de funcionamiento aparentemente arbitrario.

Cabe señalar que, en los últimos años, textos como los de Morozov<sup>1</sup> o Sree<sup>2</sup> nos han abierto los ojos al respecto. Hay mucho de bueno detrás del concepto de economía colaborativa, pero también hay apropiación del término y parasitismo de iniciativas altruistas o generadoras de confianza, cuando no puro capitalismo financiero, desligado de todo interés social. Así pues, desde esta visión crítica, presentamos los apartados siguientes. En primer lugar, empezamos realizando una lectura crítica y desmitificadora de la literatura que se ha generado en torno a la economía colaborativa. Subrayamos aquí sus avances, pero sobre todo las controversias y los debates pendientes que merecen ser objeto de un estudio en profundidad. A continuación, estudiamos el caso de una de las empresas europeas pioneras de la economía colaborativa, la francesa BlaBlaCar, en el campo de la nueva movilidad, que sirve para ilustrar los debates que se generan alrededor de las controversias mencionadas.

Por último, como ha sido habitual en las anteriores Antenas, presentamos en forma de minicasos diez iniciativas, algunas en estado incipiente, que nos pueden dar algunas pistas de hacia dónde puede avanzar la economía colaborativa, a la luz de las cinco variables utilizadas. El punto final con que concluimos el estudio es el mismo con que lo empezábamos: si no se prioriza el impacto social de las innovaciones analizadas, la economía colaborativa está llamada a alejarse cada vez más de sus iniciales promesas liberadoras, horizontales y ecológicas. Si empezamos a llamar las cosas por su nombre, tal vez aún estemos a tiempo de rescatar el buen nombre de la economía colaborativa para la innovación social.

Sant Cugat del Vallès  
May 2016

<sup>1</sup> Morozov, E. (2013): *To Save Everything, Click Here. The Folly of Technological Solutionism*. PublicAffairs.

<sup>2</sup> Sree, T. (2015): *What's Yours Is Mine: Against the Sharing Economy*. OR Books. Nueva York and Londres.

# PARTE 1

## LA ECONOMÍA COLABORATIVA



## 1.1 EL CONTEXTO

Antes de ahondar en las complejidades y desenmarañar las controversias de la economía colaborativa, nos paramos a analizar la evolución de las definiciones de este ámbito emergente a lo largo de los últimos años. A continuación presentamos una breve historia de la economía colaborativa desde la aparición del término “consumo colaborativo” en los años ochenta, hasta las actuales discusiones regulatorias que están teniendo lugar en 2015. Como elementos finales para describir el escenario ofrecemos un par de ejemplos útiles para aclarar la enrevesada jerga que rodea a la economía colaborativa y ayudamos a describir en líneas generales el cuadro de los diversos tipos de actividades en los diferentes sectores.

### Definiciones en evolución

La economía colaborativa se compone de una diversa y compleja serie de sistemas basados en la tecnología, plataformas y redes que permiten a las personas compartir el acceso a activos, recursos, tiempo y habilidades, así como intercambiar servicios de formas más rápidas y baratas como nunca antes había sido posible, y que en la actualidad se están aplicando a una escala sin precedentes. Para el 40% de la población mundial que dispone de acceso a internet, la economía colaborativa representa una serie de opciones radicalmente diferentes para su forma de vivir, trabajar, relacionarse con la banca y consumir.

En 2015 Rachel Botsman describió la economía colaborativa como *“el cambio macroparadigmático por el que será conocido el siglo XXI”*<sup>3</sup> y PWC estimó que para 2025 los cinco principales sectores de la economía colaborativa podrían generar unos ingresos globales de 335 mil millones de dólares, siendo las finanzas P2P y el empleo online los que más rápido crecen de todos. (PWC 2015)<sup>4</sup>. En 2015 la Comisión Europea lanzó la primera consulta internacional sobre economía colaborativa<sup>5</sup>, y ese mismo año un grupo de empresas de economía colaborativa de toda Europa formaron el Foro Europeo de Economía Colaborativa con el fin de facilitar el diálogo entre políticos y empresas<sup>6</sup>. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission ha organizado talleres para discutir la competencia, la protección al consumidor y los problemas normativos que surgen de este nuevo panorama económico. En 2015 el gobierno británico estableció unos objetivos en los presupuestos generales del Estado para facilitar un concepto relacionado, la economía compartida (*sharing economy*), con el fin de hacer del Reino Unido *“el mejor lugar del mundo para crear, desarrollar e invertir en empresas, incluyendo un paquete de medidas para ayudar a desbloquear el potencial de la economía compartida”* (HM Treasury 2015). No cabe ninguna duda de que se trata de algo importante, ya que tanto actores de la sociedad civil, como empresas y administraciones públicas participan en ello.

En las siguientes páginas describimos algunas de las principales evoluciones relacionadas con la terminología y los conceptos empleados.

### Del consumo colaborativo a la economía colaborativa

En 2010 el famoso libro de Rachel Botsman *“What's Mine Is Yours”*<sup>6</sup> (“Lo que es mío es tuyo”) centró el foco de atención en el concepto de consumo colaborativo, al describir tres modelos económicos diferentes: 1) los mercados de redistribución de bienes usados o no deseados, donde Ebay lideró el camino en los años noventa, 2) sistemas de producto a servicio, donde el boom de los vehículos compartidos es uno de los más claros ejemplos y 3) estilos de vida colaborativa entre los que se incluyen el intercambio de activos que no son bienes como el tiempo, las habilidades y las finanzas. La idea de capacidad ociosa (término que se usa para describir el valor social, económico y medioambiental sin explotar que tienen los activos infrutilizados) fue uno de los principales conceptos empleados en apoyo del consumo colaborativo y se ha convertido en un cambio cultural alejado de la propiedad para acceder a los activos, particularmente popular entre los millennials.

Desde la aparición de esta definición inicial, la coincidencia del creciente acceso a internet y a los smartphones con la crisis económica ha dado lugar a un fenómeno mucho más amplio que alcanza a otras áreas económicas, sobre todo a la producción, las finanzas y la educación (es decir, lo que ahora se conoce como economía colaborativa) en el que los modelos tradicionales resultan alterados de manera generalizada.

Los modelos productivos están evolucionando con la proliferación de plataformas de fuente abierta y espacios para los fabricantes colaborativos, con impresoras 3D y otras tecnologías que permiten a los ciudadanos diseñar y crear de manera colaborativa al margen de las grandes empresas. Las finanzas colaborativas siguen una pauta similar, donde se observa un cambio del poder y la confianza que se aleja de las grandes entidades tradicionales para acercarse a las personas y grupos que se juntan bien a través de plataformas online o físicamente. Se ha estimado que el valor del mercado global del *crowdfunding* era de 34,4 mil millones de dólares en 2015 (Massolution 2015) y las plataformas de préstamos entre particulares también han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Asimismo, el sector educativo está experimentando una alteración sustancial a medida que la generalización de cursos online masivos abiertos (MOOCs) y plataformas de aprendizaje entre particulares están cambiando de manera radical el acceso a la educación.

<sup>3</sup> Los cinco sectores clave de crecimiento son las finanzas P2P el empleo online, el alojamiento P2P los vehículos compartidos, y música y videos en streaming.

<sup>4</sup> Consulta pública sobre el entorno normativo de las plataformas, intermediarios online, computación de datos y en la nube y economía colaborativa, como parte de la Agenda Digital para Europa. Para más información véase: <https://ec.europa.eu/digital-agenda>

<sup>5</sup> Para más información, véase: <http://euclab.delanyco.com/>

<sup>6</sup> Concepto aclamado por TIME Magazine como una de las “diez ideas que cambiarán el mundo”. Las charlas TED de sobre este tema han sido vistas más de dos millones de veces. En 2015 Botsman creó el primer MBA del mundo sobre economía colaborativa, que impartió en la Saïd School of Business de la Universidad de Oxford.

Los defensores de la economía colaborativa la describen como “sistemas que devuelven valor a los activos infráutilizados, poniendo en relación las necesidades de unos con lo que otros tienen, prescindiendo de los intermediarios y canales de distribución tradicionales” (Botsman 2015) identificando la capacidad ociosa, la masa crítica, la confianza, la comunidad y el concepto de desintermediación como los principales principios subyacentes (véase la figura 1). No obstante, la creciente diversidad del sector (desde sistemas gratuitos, en los que no hay intercambio de dinero como CouchSurfing, hasta empresas valoradas en miles de millones de dólares como Airbnb, Uber, Lyft, etc.) significa que para algunos el concepto de economía colaborativa está empezando a quedarse corto como denominador común. El director general de Airbnb en España afirmó recientemente que si bien el término era una buena manera de describir el sector, “ahora ya está empezando a quedar desfasado, dado que en el ámbito de este enorme campo existen muchos nichos que ya constituyen sus propias categorías. Airbnb es radicalmente diferente de Uber o BlaBlaCar, tanto en los modos de operar como en cuanto al modelo organizativo” (Serrano 2015).

**Figura 1. “La imagen completa”: categorización de la economía colaborativa**

| FINANZAS COLABORATIVAS                                  | CONSUMO COLABORATIVO  |
|---|---|
|   | B2B      B2C      P2P   |
| (Zopa, Kickstarter, Pave)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Modos de vida colaborativos</li> <li>· Sistemas de producto-servicio</li> <li>· Mercados de redistribución (Airbnb, Etsy, Lyft)</li> </ul> |
| EDUCACIÓN COLABORATIVA<br>(Coursera, Skillshare, Chegg) | PRODUCCIÓN COLABORATIVA<br>(Techshop, Fablabs, Quirky)  |

Fuente: Adaptación a partir de Botsman 2015.

#### El debate sobre las definiciones de “compartido”

Paralelamente a la consolidación del concepto de economía colaborativa, la idea de economía compartida es más popular en determinados países. Tal es el caso del Reino Unido, donde el concepto ha logrado apoyo político: “permite que la gente comparta sus bienes, recursos, tiempo y habilidades a través de plataformas online (...) para dar salida a activos que antes no se usaban o estaban infráutilizados” (Wosskow 2014). Como ya se indicó anteriormente, el gobierno británico asignó una partida presupuestaria a la economía compartida con una serie de adaptaciones normativas y de iniciativas que ya están en marcha con el fin de facilitar dichas actividades. Entre ellas se incluyen nuevas normas para permitir que las personas subarrienden habitaciones y permitir a las administraciones locales que utilicen las plataformas de economía compartida para reservar transporte y alojamiento, la digitalización de antecedentes penales, así como una plataforma nacional para compartir espacio público. Además, en Leeds y Manchester se llevarán a cabo dos iniciativas piloto con el fin de facilitar el transporte compartido, el alojamiento, la salud y la asistencia social. También están em-

pezando a aparecer asociaciones empresariales de economía compartida: en el Reino Unido y en España las asociaciones profesionales usan este término para abarcar el sector emergente de redes organizadas en las que los participantes alquilan, prestan, comercian, trocan e intercambian bienes, servicios, espacio o dinero.

El concepto de “compartido” ha suscitado el interés académico pero también ciertas críticas. Hellwig (2015) ha definido dos formas de compartir: el “compartir hacia dentro” (“sharing in”) que sería el que hacemos con lo que denominamos como el “yo extenso”, como la familia, los amigos y las relaciones más cercanas, y el “compartir hacia fuera” (“sharing out”) que practicamos con personas extrañas. El autor concluye que el valor personal que asignamos a los distintos activos afectará al comportamiento que tengamos a la hora de compartir. Por ejemplo, los objetos que tienen un alto valor personal y a los que nos sentimos vinculados, como un ordenador portátil, solo serán usados para sharing in, mientras que un taladro es más probable que se ponga en una plataforma de sharing out. En el caso de los coches y los pisos, aquellas personas que tienen menores vínculos emocionales con tales recursos es más probable que los compartan con extraños. Los críticos del concepto han cuestionado el uso del concepto “compartir” para describir actividades económicas. Al fin y al cabo si pagamos por algo ¿estamos realmente compartiendo? Y una oposición más feroz ha descrito la economía compartida como “el triunfo de la maestría en las relaciones públicas” (Taylor 2015).

#### De la economía de acceso a la economía por encargo

Uno de los términos más pragmáticos es el de la “economía del acceso” (access economy), que se ha descrito como “la coordinación por la gente de la adquisición y distribución de un recurso a cambio de una tarifa o de otra contraprestación” (Belk 2014). Este término ha sido menos criticado, ya que carece de las cuestiones éticas asociadas al compartir y da las connotaciones de vivir en una aldea global interconectada y compartir los recursos comunes, que formaban parte del discurso de los primeros defensores del consumo colaborativo. La reciente alteración del sector automovilístico es un buen ejemplo de esta “economía del acceso” donde las motivaciones de los actores para adquirir unos servicios relativamente nuevos de coche compartido es una clara respuesta a la oportunidad económica que presenta la eficiencia y las ventajas en cuanto a costes de pasarse de la propiedad al acceso, “una nueva era donde los activos infráutilizados se convierten en servicios entre particulares que se pueden contratar” (Cusumano 2015).

A medida que crece la actividad económica en este ámbito, las definiciones se hacen cada vez más precisas y muchas de las empresas que operan en el mismo se describen simplemente como “nuevas plataformas de software que permiten a los proveedores de servicios y a los consumidores interactuar sin costosos intermediarios” (Edelman 2015). Edelman describe los componentes clave de estas nuevas plataformas, como el suministro

de información sobre los proveedores de servicios (taxistas) y los servicios ofrecidos (como las viviendas en alquiler por temporadas cortas), un sistema de pago online, mecanismos de reputación sobre los proveedores y usuarios de servicios y por último, asistencia a la hora de resolver discrepancias. En la figura 2 se muestran los diferentes estratos tecnológicos que hacen posible el funcionamiento de la economía colaborativa.

**Figura 2. Estratos tecnológicos de la economía colaborativa**

|  |   |
|--|---|
| ESTRATO DE RECURSOS COMPARTIDOS        | Servicios y productos ofrecidos, señales digitales  |
| ESTRATO DE DISPOSITIVOS Y APLICACIONES | Apps, dispositivos inteligentes, pagos digitales  |
| ESTRATO DE DESARROLLO                  | Formatos de datos, Kits de desarrollo de software (SDK), Interfaz de aplicación de programaciones (API)         |
| ESTRATO DE DATOS                       | Reputación, valoraciones, Social logins   |
| ESTRATO DE DATOS                       | Gestión de relaciones con el cliente, análisis de datos masivos, computación en la nube, gestión de existencias |

Fuente: Adaptado de Collaborative Economy Technology Stack Version 1.0 (Crowdcompanies)

A medida que las plataformas de software que prestan servicios entre particulares crecen exponencialmente y los smartphones se hacen cada vez más sofisticados, nos encontramos ante un tipo de interacción muy diferente entre los usuarios de la economía colaborativa. Lejos de la filosofía de compartir entre particulares basada en prestar un taladro al vecino o participar en un banco de tiempo local, la economía por encargo o bajo demanda (*on-demand economy*) que pone en contacto de manera instantánea a compradores con vendedores para entregar bienes y prestar servicios inmediatamente hacer referencia a servicios rápidos, profesionales y a través de aplicaciones para obtener alquileres de vacaciones, transporte, micro trabajos o todo tipo de productos. “Los productos y servicios a través del móvil, bajo demanda y personalizados se están convirtiendo en algo normal” (Owyang & Samuel 2015). En este contexto ya no es tan relevante tener una relación personal con quien intercambiamos el acceso a un activo, sino que lo importante es cuánto cuesta, lo cómodo que sea la prestación del servicio y la marca de la plataforma. En apoyo de la economía bajo demanda o por encargo existe una subcategoría descrita como “gig economy” (economía de los pequeños encargos) en la que los trabajos tradicionales en una empresa se descomponen en una especie de “bolos” o trabajos de poca entidad, donde se paga a trabajadores independientes para que desempeñen una determinada tarea.

Dado el rápido ritmo del crecimiento tecnológico y la amplitud de actividades que abarca el ámbito de los servicios entre particulares, las nuevas plataformas, cultura “maker”, el crowdfunding, los préstamos entre particulares y la educación colaborativa no

resulta sorprendente que haya poco consenso en cuanto a las definiciones, salvo por el amplio acuerdo en cuanto a que seguirán evolucionando. En este trabajo hemos optado por utilizar el término *economía colaborativa* por varias razones. En primer lugar, se trata del término hasta ahora más habitual tanto por parte de sus defensores como de sus detractores, no suscita las cuestiones éticas que plantea la economía compartida y no se limita a un determinado tipo de actividad como la economía del acceso o por encargo (que excluye a algunas de las plataformas más orientadas a la comunidad y basadas en servicios a largo plazo)

Como último elemento para presentar el escenario, en la tabla 1 mostramos los sectores con mayor actividad, sobre todo el transporte, el alojamiento y las finanzas, seguidos de bienes, educación, servicios y logística. Actualmente existen diecisiete empresas valoradas al menos en mil millones de dólares que operan en este campo, ocho de las cuales tienen su sede en California y doce en el resto de Estados Unidos. Hasta la fecha no hay ninguna empresa valorada en mil millones de dólares que opere en los sectores de la salud, alimentación, corporativo, servicios básicos y servicios municipales, que son el resto de las doce categorías descritas en el “modelo de panal”, una interpretación visual del sector categorizado en familias, clases y startups (Owyang 2015).

**Tabla 1. Los diez unicornios de la Economía Colaborativa**

| SECTOR      | Compañías valoradas en mil millones de dólares <sup>7</sup>   |
|-------------|---|
| TRANSPORTE  | Lyft (2.500 millones USD), Uber (40.000 millones USD), Ola (1.000 millones USD), Kuaidi Dache (8.800 millones USD)  |
| ALOJAMIENTO | Airbnb (10.000 millones USD), HomeAway , Wework (5.000 millones USD)  |
| FINANZAS    | Transferwise (1.000 millones USD), Lending Club, Prosper (1.700 millones USD), Funding Circle (1.000 millones USD), |
| BIENES      | Etsy, TradeMe, Ebay   |
| EDUCACIÓN   | Chegg   |
| SERVICIOS   | Freelancer  |
| LOGÍSTICA   | Instacart   |

Fuente: Adaptación a partir de Owyang 2015.

#### Una historia concisa

Si bien el mayor crecimiento de la economía colaborativa se ha producido en los últimos cinco años, en la tabla 2 mostramos algunas de las principales fases entre el momento en que se acuñó el término “consumo colaborativo” por primera vez en 1980, y 2015 cuando los términos economía compartida y viaje compartido se incluyeron en el diccionario Oxford. Es interesante destacar el reciente desarrollo en dos áreas clave de la tecnología: los smartphones y el acceso global a internet.

<sup>7</sup> Los diez unicornios de la economía colaborativa son aquellas empresas valoradas en mil millones de dólares que todavía son privadas.

## 1.2 EXPLORANDO LAS CONTROVERSIAS

Tabla 2. Historia concisa de la economía colaborativa y de las tecnologías que han permitido su desarrollo

| AÑO(S)    | ETAPAS CLAVE EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA   | INVERSIÓN   | USO DE SMARTPHONES  | TECNOLOGÍAS DE SMARTPHONE   | TRÁFICO EN INTERNET   | ACESO A INTERNET  |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| 1980      | <b>Desarrollo de los conceptos:</b> Edgar Cahn crea la banca de tiempo (time banking). Arcus Felson y Jose Speath acuñan el término "consumo colaborativo"   |   |   |   | 15GB/mo <sup>8</sup> (1984)                                       |   |
| 1990-2000 | <b>Mercados de redistribución:</b> Lanzamiento de Ebay y Craigslist. Napster inicia la cultura "pirata" en el sector de la música. La propiedad abre paso a los servicios en streaming   |   | 50.000 unidades vendidas de Simon Personal Communicator (1993)                    | Simon Personal Communicator de IBM (1992)   | 150.500 GB/mo (1995)  | El 1% de la población mundial tiene acceso  |
| 2000-2005 | <b>Plataformas P2P:</b> Freecycle (2003), Couchsurfing (2004) y Zopa (2005)  | Zopa obtiene 1 millón USD en capital riesgo en 2005   | 738 millones de usuarios de teléfonos móviles                                     | Lanzamiento de iTunes   | Mil millones GB/mo (2005)   | Mil millones tienen acceso  |
| 2005-2009 | <b>Aparece la cultura en la "nube":</b> La crisis económica es testigo de la cultura en la nube y pirata y de plataformas P2P. Lanzamiento de Airbnb y Uber (2008).  | Airbnb obtiene una inversión de 600.000 USD en 2009   | Solo el 10% de los móviles vendidos son smartphones                               | Nokia, primera pantalla en color (2000), BlackBerry (2002), Primer iPhone (2007), Primer Android (2008). Lanzamiento de Apple Store | 9.000 millones GB/mo (2009)                                       |   |
| 2010-2011 | <b>Crecimiento de las plataformas de acceso compartido:</b> Rachel Botsman define una nueva economía donde la reputación, la comunidad y el acceso compartido son los valores clave. Airbnb alcanza los diez millones de estancias   | Airbnb obtiene 7,2 millones USD y Uber 1,25 millones USD. Se consiguen 2.700 millones USD en el sector del crowdfunding | El 9,6% de la población mundial con smartphone                                    | El tráfico de datos entre móviles es 3 veces el tamaño de todo internet (2011)  | 20.000 millones GB/mo (2011)                                      | Dos mil millones tienen acceso  |
| 2012      | <b>El coche compartido se hace global:</b> Lanzamiento de MyTeksi en Malasia, EasyTaxi en Latinoamérica, Olacabs en Mumbai, Lyft en EE.UU. Ocho millones de usuarios de coche compartido en Europa   |   | 15,7% de la población mundial con smartphone (más de mil millones de usuarios)    | Más de 100.000 apps en Windows Phone Mercado con 36.000 millones de descargas en 2012. Lanzamiento de iPhone 5                      | 26.000 millones GB/mo   |   |
| 2013      | <b>Mucho dinero. Gran negocio:</b> Forbes estima el valor del sector en 3.500 millones USD. Se lanza Boat Bound (Airbnb para barcos). Avis compra Lyft por 500 millones USD  | Lyft obtiene 60 millones USD, Airbnb, 200 millones USD  | 19,8% de la población mundial con smartphone                                      |   | 33.000 millones GB/mo   |   |
| 2014      | <b>Comienzan las reacciones:</b> 30.000 huelgas de taxistas contra Uber en toda Europa. El fiscal del estado de Nueva York denuncia que el 72% de las estaciones de Airbnb es ilegal. La Comisión Europea determina que Uber deberá cumplir la normativa para los taxis. BlaBlaCar obtiene veinte millones de usuarios | BlaBlaCar recibe una inversión de 100 millones USD  | El 24,5% de la población mundial con smartphone                                   | Los smartphones superan al ordenador portátil como principal fuente de comunicación digital.  | 42.000 millones GB/mo (2,7 mil millones de veces más que en 1984) | 3.000 millones con acceso en 2010 (40% de la población mundial)   |
| 2015      | <b>El debate regulatorio se calienta:</b> Lyft pierde la demanda judicial para tratar a los conductores como empleados. La Comisión Europea lanza una consulta pública sobre cuestiones regulatorias de la economía colaborativa. Uber emplea a operar en la ciudad número 300   | Uber obtiene 2,8 millones USD. En marzo Lyft obtiene 530 millones USD y otros millones en mayo:                         | El 28,2% de la población mundial con smartphone (casi 2.000 millones de usuarios) | Lanzamiento de iPhone 6   |   | 3,25 mil millones de personas tienen acceso (48% en Asia 22% en toda América, 20% en Europa, 10% en África) |

Fuente: Los autores y diversas fuentes (Bloomberg, CISCO, Mitchell, InternetLiveS).

<sup>8</sup> Gigabytes al mes.

La economía colaborativa ha experimentado un crecimiento exponencial y sin precedentes en los últimos cinco años, alterando a escala global los modelos tradicionales de consumo, producción, educación y finanzas. Estos rápidos cambios han dado lugar a reacciones por parte de los sectores tradicionales que luchan por competir con nuevos actores. Asimismo, los gobiernos, las asociaciones de consumidores y los ciudadanos también han puesto de manifiesto su preocupación. ¿Debería Uber someterse a las mismas normas que ya existen para el servicio de taxi? ¿Los usuarios de Airbnb deberían pagar las tasas de hotel? ¿Los trabajadores de TaskRabbit deberían cobrar un salario mínimo? Cuestiones de carácter normativo, fiscal y laboral son algunos de los principales temas puestos sobre la mesa, sin embargo también existe un creciente debate sobre la distribución del valor de este nuevo sector que genera miles de millones de dólares, así como cuestiones relativas a la responsabilidad, la confianza y la protección de datos. Y por último, pero no por ello menos importante, lo que más nos preocupa a todos, es si la economía colaborativa está teniendo un impacto social y medioambiental positivo. En este apartado desvelaremos algunas de las controversias que están emergiendo tras el glamour de este cambio desde el "yo" hacia el "nosotros" proclamado al inicio de esta nueva era económica.

En las siguientes páginas analizaremos algunas de las controversias que han suscitado un considerable debate desde cuatro puntos de vista diferentes (véase la figura 3). En primer lugar, ¿quién gana dinero en este mercado en crecimiento? ¿Cuál es la distribución del valor y la gobernanza de las plataformas de software que generan valor a espaldas del capital social generado por sus usuarios? En segundo lugar, abrimos la caja de Pandora de las cuestiones normativas y fiscales analizando los dilemas en torno a las mismas, cómo y cuándo regular la innovación. En tercer lugar, analizamos el emergente y precario mercado laboral de los microemprendedores, que son el motor de la economía colaborativa, que se han descrito como "empleados-servidores" privados de seguridad y protección para servir a una economía basada en las transacciones por encargo. A continuación nos fijaremos en los consumidores y en las implicaciones de vivir en una época de irresponsabilidad y analizaremos algunas controversias recientes sobre las motivaciones para participar en la economía colaborativa. Por último plantearemos la cuestión a cerca de si sus repercusiones generales sobre el medio ambiente son o no positivas.

### MERCADO

1. ¿QUIÉN SE LLEVA EL DINERO?
2. ¿SE QUEDAN LOS USUARIOS CON UN TROZO DE TARTA?
3. EMPRESAS TRADICIONALES: ¿COMPARTIR O MORIR?

### ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

4. EN LA NUEVA CULTURA DEL "HÁGALO USTED MISMO": ¿SE RETIRARÁ EL ESTADO?
5. ¿COMPARTIR ES "JUSTO" PARA LAS EMPRESAS EXISTENTES?
6. FISCALIDAD Y REGULACIÓN: ¿QUÉ DEBERÍAN HACER LOS GOBIERNOS?

### TRABAJADORES

7. ¿CREA MÁS EMPLEO?
8. ¿MICROEMPRESARIO O SIERVO COMPARTIDO?
9. ¿QUIÉN PAGA LA FACTURA CUANDO ALGO VA MAL?

### CONSUMIDORES Y MEDIO AMBIENTE

10. ¿UNA COMUNIDAD DE CONFIANZA O PRIVACIDAD A LA VENTA?
11. IDEALISTAS O PRAGMÁTICOS: ¿LES PREOCUPA REALMENTE A LAS PERSONAS QUE COMPARTEN?
12. ¿COMPARTIR ES BUENO PARA EL PLANETA?

El debate en cuanto a si la economía colaborativa está generando un valor social positivo también está maduro para los defensores de este nuevo espacio, tal y como manifestó el fundador de la plataforma Ouishare: "A menudo el discurso entorno a la innovación es la alteración por la alteración, la transformación por la transformación, pero falta una visión social de estos cambios."

## 1.3 CONTROVERSIAS DE MERCADO

### 1. ¿QUIÉN SE LLEVA EL DINERO?

Están empezando a aparecer estimaciones sobre el valor actual de la economía colaborativa y previsiones de crecimiento futuro. Aunque las cifras puede que no sean uniformes, el mensaje general es claro: ha generado un considerable interés entre la comunidad inversora. Según los analistas de mercado VB Profiles, esta economía hoy en día incluye a diecisiete empresas valoradas cada una de ellas en mil millones de dólares (doce de ellas con sede en EE.UU.) que dan trabajo a 60.000 empleados. El sector ha recibido 15.000 millones de dólares en capital riesgo, lo que supone más del doble de lo que se ha invertido hasta la fecha en redes sociales, si bien una reciente investigación de Crowd Companies y Vision Critical revela que esto ha sido canalizado por tan solo unos cuantos actores dominantes. Más de la mitad de la actividad en cada categoría es propiedad de una empresa: a Kickstarter le corresponde el 57% de las operaciones de crowdfunding, a Craigslist el 65% de los servicios profesionales, a Uber el 86% del transporte compartido y a Etsy el 91% del mercado de productos adaptados a las necesidades del cliente. “Las startups colaborativas pertenecen claramente al uno por ciento, lo que significa que sigue siendo capitalismo y no un socialismo idealista” (Owyang 2015)

El secreto del éxito de estos “unicornios”<sup>10</sup> es “la financiarización de la versión cotidiana 3.0 (...) empresas como Uber y Airbnb están disfrutando de su momento Andy Warhol, su fama de 15.000 millones de dólares. En ausencia de una infraestructura física propia utilizan nuestros coches, apartamentos, mano de obra y lo que es más importante, nuestro tiempo” (Scholz 2015).

1 / Uber, la empresa de taxis más grande del mundo, no tiene ningún coche, 2 / Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo no tiene inmuebles, 3 / Alibaba, la empresa de venta al por menor de mayor valor del mundo carece de inventario, 4 / Facebook, la plataforma de contenidos más popular del mundo, no es propietaria de ningún contenido<sup>11</sup>.

lAparte de la falta de igualdad a nivel macro, la desigualdad de la distribución del valor también se observa al nivel de plataforma individual. Por ejemplo, el crítico de la economía colaborativa Tom Slee ha rebatido la afirmación de Airbnb de que sus usuarios son particulares que ganan pequeñas cantidades de dinero extra, argumentando que la mitad de los ingresos generados en la ciudad de Nueva York reverte en anfitriones que ofrecen diversos alojamientos (Schor 2014).

En el centro del modelo de negocio de las nuevas plataformas están los bajos costes de transacción, donde las empresas efectivamente actúan como intermediarios entre quienes tienen el activo o servicio y quienes quieren acceder al mismo. Esta convergencia entre los que tienen los activos y aquellos que los necesitan es parte del discurso de los defensores de la economía colaborativa, donde la eficiencia y la confianza se proclaman como ingredientes clave para facilitar tal intercambio. Sin embargo, desde un punto de vista meramente económico, el cambio hacia una “Sociedad de Coste Marginal Cero”<sup>12</sup> término acuñado por Jeremy Rifkin para describir una economía basada en el software y en la propiedad intelectual (en lugar de bienes físicos), puede ser una forma de conseguir un retorno del capital incluso mayor que antes.

En el otro lado del espectro, organizaciones populares entre los usuarios dentro del sector de la economía colaborativa (como Freecycle y Couchsurfing) están adquiriendo un carácter más comercial. Un buen ejemplo de ello es la plataforma británica de reutilización de productos Freegle. La crearon doscientos voluntarios que abandonaron la plataforma americana Freecycle en 2009 al considerar que se estaba socavando su idiosincrasia. Actualmente Freegle cuenta con 1.900.000 miembros. A medida que aumentaba su número de miembros Freegle atravesó un proceso de formalización de sus políticas internas, creando una nueva estructura cooperativa, centralizando las actividades y finalmente estableciendo fuentes de ingresos para sostener su nueva estructura profesionalizada. En 2014 Freegle se había convertido en una sociedad anónima (Martin et al. 2015).

### 2. ¿SE QUEDAN LOS USUARIOS CON UN TROZO DE LA TARTA?

La gran falacia detrás del modelo de negocio de las plataformas es que los simples usuarios, que conforman su capital social y aportan los activos y servicios necesarios para que dichas plataformas puedan operar, al final solo se benefician de ellas a medida que los inversores externos demandan cada vez más ingresos. “Gracias a los usuarios, la mano de obra gratis de la red de amistades (friending) y las publicaciones en la red, las empresas tecnológicas pueden reducir mucho sus plantillas y obtener entre cinco y diez veces más beneficios que las empresas en otros sectores. La responsabilidad fiduciaria hacia sus inversores exige que se dirijan a la gente que les permite tener éxito” (Schneider 2014). Schneider continúa explicando cómo las plataformas inducen a los usuarios a entrar en sus comunidades online como si aparentemente fueran recursos comunes gratuitos y abiertos, “solo para ir acorralándolos gradualmente construyendo las condiciones

de servicio, diluyendo la privacidad o cobrando unas tarifas por unas prestaciones básicas.” Otros autores también apuntan unos comportamientos similares. Shor observa que a las plataformas empresa-consumidor les interesa más maximizar su retorno financiero que los valores de la economía compartida: “cada vez están más interesados en ganar dinero (los proveedores) y en gestionar la mano de obra y otros costes de la forma más económica (las plataformas), que en los valores positivos de la sociabilidad, la reducción de la huella de carbono y la eficiencia que muchas plataformas destacaban cuando empezaron” (Shor 2015).

Si bien es cierto que las plataformas efectivamente generan una colaboración entre los usuarios, por lo que se refiere a los aspectos de la distribución del valor, la propiedad y la gobernanza, la economía colaborativa se asienta sobre las técnicas del viejo capitalismo: reducir los costes marginales, invertir, crecer rápido, vender y seguir hacia delante. Ahora que los pioneros ya han abierto la vía colaborativa (sobre todo Uber y Airbnb), el sector está abonado para este tipo de modelo de “crecimiento y venta” rápidos. Es el caso de Lyft, por ejemplo, que se creó en 2012 y en tan solo dos años fue comprada por Avis por 500 millones de dólares (junto con su competidor Zipcar por la misma cantidad).

Los defensores de una distribución más justa de la riqueza generada por la economía colaborativa alegan que el valor debería compartirse con los usuarios que han ayudado a crearla. En esta línea Gansky opina que “las empresas de economía colaborativa deberían compartir más con las personas que generan valor para ellas” (Gansky 2015). Otros son incluso más críticos afirmando que “la economía compartida es en realidad neoliberalismo sobre esteroides” en el que se anima a todo el mundo a ser empresario y a participar, aunque el poder resida en las manos de unas pocas empresas que controlan la información (Morozov 2014). El efecto de red que crean estas nuevas plataformas (en las que el valor de su servicio depende del número de personas que las usan) acentúa dicha iniquidad. Esto es así porque el efecto de red refuerza el poder de mercado de las empresas que ya son dominantes, ya que más usuarios atraen aun a más usuarios, las redes dominantes atraen a los developers y las redes atraen a los anunciantes (Data Justice 2015).

A medida que crece el sector, también crecen las disparidades entre los diferentes tipos de enfoque, con una brecha creciente entre las plataformas sin ánimo de lucro que verdaderamente ofrecen activos compartidos, sin dinero a cambio, como Freecycle y Couchsurfing, LandShare y Yerdle, y las multinacionales de carácter comercial que buscan obtener un beneficio como TaskRabbit, Airbnb, Uber y Lyft. Existe una brecha cada vez más grande entre los modelos basados en la entrega gratuita y aquellos que se basan en el intercambio mercantil: “algunas son genuinamente colaborativas y comunitarias, mientras que otras son altamente competitivas y motivadas por la obtención de beneficios” (Nadeem 2015). Dada la preocupación que suscita dicha disparidad están apareciendo nuevos conceptos como el de “we washing”, consistente en dis-

frazar de plataformas de intercambio abiertas operaciones cuyo móvil en el fondo consiste en la obtención de un beneficio.

A la luz de la controversia en torno a la distribución del valor y la gobernanza de las plataformas está surgiendo un debate entre los defensores de la economía colaborativa acerca del potencial de las plataformas descentralizadas. Este concepto se basa en la idea de que las personas podrían compartir sus activos, tiempo y dinero sin necesidad de intermediarios o plataformas gestionadas externamente. Más adelante hablaremos de Sharetribe, que ha desarrollado un software de fuente abierta para permitir que comunidades independientes puedan lograr este objetivo.

### 3. EMPRESAS TRADICIONALES: ¿COMPARTE O MORIR?

Un signo reciente de que la economía colaborativa ha alterado los modelos de negocio de manera general es la adopción de servicios colaborativos por parte de empresas tradicionales. ¿Deberíamos entonces considerar que el servicio de vehículos compartidos de BMW es parte de la economía colaborativa? ¿La compra de Lyft y Zipcar por Avis es un ejemplo de economía compartida? El espacio colaborativo ahora ofrece una amplia gama de respuestas a la alteración del sector de la movilidad que realizaban los fabricantes de automóviles tradicionales, ofreciendo servicios de vehículo compartido (como “Drive Now” de BMW, “Moi voiture” de Peugeot, etc.), a empresas independientes de vehículo compartido (como Lyft, Avancar), sistemas de coche compartido (BlaBlaCar) y de alquiler entre particulares (como Socialcar). La crisis económica, la saturación del tráfico en las ciudades y el interés de los jóvenes por tener acceso al vehículo por encima de la propiedad son factores que han abierto el camino para tales innovaciones.

Asimismo, las empresas tradicionales del sector turístico están adaptando sus modelos a la cultura colaborativa. Recientemente Marriot se ha asociado con la empresa internacional de co-working LiquidSpace para ofrecer coworking en sus vestíbulos y espacios comunes infratilizados, lo cual supone una nueva vía de ingresos a la vez que atrae a potenciales nuevos clientes para sus hoteles. Fang Roe, jefe de ventas y directivo de marketing de Marriott para Asia-Pacífico explica: “No se trataba tan solo de generar ingresos, sino también de cambiar la percepción que el consumidor tenía de nuestros hoteles y de incidir más en el modo actual de vivir y trabajar de la gente” (Botsman 2014). El nuevo negocio híbrido Be(Mate), que combina las instalaciones de un hotel con la cultura de Airbnb, es otro ejemplo de ello. Mientras que los grandes tienen los recursos para adaptarse a la economía colaborativa, la realidad de los pequeños hoteles es muy diferente, ya que muchos se ven amenazados por la competencia de los alquileres más baratos de Airbnb. Una reciente investigación ha demostrado que en Austin y Boston los ingresos de los hoteles locales han caído entre un ocho y un diez por ciento debido a la competencia de Airbnb (Zervas 2015).

<sup>9</sup> Las nuevas reglas de la economía colaborativa, un informe publicado por Crowd Companies y Vision Critical.

<sup>10</sup> Los “unicornios” son empresas que han crecido rápidamente hasta alcanzar un valor de mil millones de dólares o más a base del fundraising.

<sup>11</sup> Tuit by Ted Nash @Nashy 2015.

<sup>12</sup> Los “unicornios” son empresas que han crecido rápidamente hasta alcanzar un valor de mil millones de dólares o más a base del fundraising.

Existen numerosos trabajos sobre la tendencia emergente de las empresas tradicionales que van adaptando sus modelos de negocio a la cultura colaborativa (Martin 2015, Owyang 2015). La revisión del gobierno británico de la economía compartida también apunta a este fenómeno como un sector clave de crecimiento: “veremos más de estas empresas tradicionales que empiezan a utilizar modelos de economía compartida para complementar los servicios que ya ofrecen” (Departamento de Innovación y Habilidades 2014). Entre otros ejemplos en el Reino Unido se encuentran B&Q y la plataforma de herramientas compartidas (tool-sharing) Streetclub, así como el servicio de ropa de segunda mano de Marks & Spencers. En la tabla 3 se describen algunos de los diversos enfoques que las empresas tradicionales están aplicando para adaptarse a las tendencias

de la economía colaborativa, desde la estrategia de menor riesgo que suponen las asociaciones (a veces criticadas por ser una simple estrategia de marketing) hasta la integración completa de nuevos modelos de negocio.

“El continuado y rápido crecimiento de la colaboración significa que todas las empresas necesitan plantearse cómo combatir, complementar o competir en este espacio” (Owyang 2015)<sup>13</sup>. “Estas recién llegadas están cambiando las reglas del juego, forzando a todos los demás a jugar con ellas o desaparecer” (Owyang y Samuel 2015).

**Tabla 3. Cómo se adaptan a la economía colaborativa las empresas tradicionales**

| ENFOQUE                    | ACTIVIDAD EMPRESARIAL  | EJEMPLOS   |
|----------------------------|--|--|
| Patrocinio y asociación    | Pago por co-branding o asociaciones para prestar servicios integrados            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Farmacia Walgreens, asociación de PepsiCo y GE con TaskRabbit, incluidos los botones de TaskRabbit en sus aplicaciones para entregas.</li> <li>Vodafone patrocina Bicing, Barclays patrocina “BorisBikes” en Londres, Citibank patrocina bicicletas compartidas en Francia.</li> <li>Asociación de Marriott Hotels con LiquidSpace para ofrecer espacios de coworking en sus hoteles.</li> <li>Asociación de Whole Foods con Instacart para entregas en una hora.</li> <li>Nordstrom revende productos procedentes de Etsy en tiendas minoristas</li> </ul>   |
| Inversión                  | Compra de acciones de empresas ya existentes de economía colaborativa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Google invierte 125 USD en Lending Club (préstamos P2P)</li> <li>GE invierte 30 millones USD en Quirky (ideas de crowdsourcing)</li> <li>General Motors invierte 3 millones USD en RelayRides</li> <li>iVentures de BMW invierte en Parkatmyhouse (alquiler de plazas de aparcamiento) y Chargeatmyhouse (recarga para vehículos eléctricos)</li> <li>Hyatt invierte en OneFineStay (plataforma para compartir vivienda)</li> </ul>   |
| Adquisición                | Compra de nuevas plataformas, normalmente manteniendo la marca original          | <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2013 Avis compra Lyft por 500 millones de dólares y Zipcar por otros 500 millones, manteniendo las dos marcas competidoras.</li> <li>En 2013 SNCF (compañía pública de ferrocarril francesa) plataforma para compartir vehículos www.123voiture.com</li> <li>En 2015 Expedia compra la rival de Airbnb, HomeAway por 3.900 millones de dólares y Priceline compra booking.com</li> </ul>   |
| New hybrid business models | Desarrollo de nuevos modelos de negocio adaptados a las tendencias colaborativas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva aplicación de DHL, “Myways” para conectar remitentes y destinatarios con personas que desean enviar paquetes.</li> <li>La cadena hotelera Room Mate lanza “Be Mate” (plataforma de apartamentos turísticos)</li> <li>Servicios de vehículo compartido: “Drive Now” de BMW, “Mu” de Peugeot, “GetAround” de Ford y “GoDrive” de Ford para alquiler de vehículos de bajas emisiones</li> <li>“Trocathlon” de Decathlon para la venta de productos de segunda mano, “Trade In” de Walmart para la venta de teléfonos y electrónica de segunda mano en tiendas</li> <li>Las aseguradoras (USAA, Geico, Farmer’s Insurance) ofrecen paquetes para compartir vehículos</li> </ul> |

Fuente: Autor, Cusumano (2015) y Botsman (2014).

<sup>13</sup> Para más información véase: <http://www.triplepundit.com/2015/10/collaborative-economy-opportunities-companies/>

## 1.4 CONTROVERSIAS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

### 4. EN LA NUEVA CULTURA DEL “HÁGALO USTED MISMO”: ¿SE RETIRARÁ EL ESTADO?

“La generalización de la cultura del “hágalo usted mismo” en todos los aspectos de la vida de las personas (educación, profesión, trabajo, sanidad, etc.) parece ser la justificación perfecta para el progresivo desmantelamiento del estado” (Sunyer 2015).

El hecho de que el contexto emergente de empresas privadas rentables con la ayuda de ciudadanos colaborativos pueda dar lugar a eficientes modos de prestar servicios “públicos”, como el transporte o la gestión de residuos, y obtener importantes ventas medioambientales, es en principio una buena noticia para los gobiernos. Muchas plataformas de economía colaborativa están logrando mayor eficiencia en términos de un uso más intensivo de recursos infráutilizados que no había sido posible conseguir con las iniciativas públicas por sí solas. La aceptación generalizada de las iniciativas de coche compartido (solo BlaBlaCar tiene 20 millones de usuarios registrados) es un claro ejemplo de ello y las investigaciones muestran que esto se traduce en un descenso en las emisiones de CO2 (Martin & Shaheen 2011). Sin embargo, la otra cara de este asunto es que la tendencia de los vehículos compartidos podría dar lugar a que el estado tuviera menos pasajeros potenciales para poder prestar un servicio de transporte público, y por consiguiente justificar la reducción de tales servicios. Esto podría dejar con un peor servicio de transporte a quienes carecen de acceso a dichas plataformas.

#### Ideas principales

Para cerrar nuestro análisis de las controversias basadas en el mercado, ofrecemos tres ideas principales. En primer lugar, la mayor parte de la economía colaborativa está controlada (al igual que muchos otros sectores de la economía) por tan solo un puñado de inversores externos y se guía por principios capitalistas tradicionales. En segundo lugar, el valor creado por estas empresas se basa en activos que realmente no son de su propiedad, donde las personas que comparten no obtienen ninguna parte de ese valor. En tercer lugar, si bien hay una gran diversidad en el sector, desde las plataformas colaborativas auténticas, que ofrecen acceso compartido a recursos comunes, hasta plataformas intermedias con bajos costes marginales y que buscan obtener un beneficio, existe una creciente tendencia de las empresas tradicionales a patrocinar, invertir y adquirir nuevas plataformas, así como a adaptar sus propios modelos para poder competir en este nuevo entorno.

El fenómeno global de la educación abierta (OpenCourseWare, MOOCs, TED, Wikiversity, aaaaarg, et al.) es otro ámbito que supone un gran cambio. Está alterando radicalmente el panorama de la educación superior en términos de prácticas tecnológico-pedagógicas, modelos de negocio, estructuras de propiedad e institucionales. En este caso la prestación de un servicio público de educación está siendo alterada radicalmente por soluciones de mercado, planteando nuevamente la cuestión a las administraciones en cuanto al futuro de la educación pública.

“Muchas startups de Educación Abierta multinacionales y de riesgo con capital privado están conscientemente enfocadas a alterar las estructuras institucionales de la educación superior con el fin de abrir lo que hasta ahora había sido en gran parte una institución pública a la penetración de sus soluciones de mercado” (Broekman et al. 2014).

Una de los posibles consecuencias de la economía colaborativa es que crea una situación similar a la de la “Big Society” del Reino Unido, donde los costes sociales se cuelan en la esfera de los hogares y comunidades “con poder” y como consecuencia de ello más iniciativas con ánimo de lucro se inmiscuyen en la previsión social, dando lugar no a menos sino a más desigualdad. Los críticos aducen que en el caso de la “Big Society” esta dio lugar a “mayor financiarización y a que se intensificara la lógica del comportamiento capitalista en el tejido social” (Dowling 2014).

Evidentemente un escenario pragmático consistiría en un esfuerzo combinado entre plataformas privadas e instituciones públicas en el que las primeras se centraran en alcanzar la eficiencia de los recursos y extender el acceso a nuevos servicios, mientras que el sector público desviaría los potenciales recursos financieros para atender las prioridades sociales que la economía colaborativa no puede alcanzar, como la tercera edad u otros colectivos con limitado acceso a internet. Para salvaguardar los servicios públicos y los ciudadanos, Morozov, autor de "Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom" ("Desilusión total: el lado oscuro de la libertad en internet") ha propuesto una solución más radical. Garantizar que los ciudadanos no se vean alienados por el creciente poder de las plataformas, donde la mayoría de servicios cotidianos acaban siendo controlados por un reducido puñado de grandes empresas privadas en un "capitalismo datocéntrico emergente". Defiende garantizar que la fuerza impulsora de este nuevo capitalismo (es decir la información misma) siga estando en manos públicas (Morozov 2013).

### 5.5. ¿COMPARTIR ES JUSTO PARA LAS EMPRESAS EXISTENTES?

Las empresas que operan en el ámbito de la economía colaborativa se benefician de una serie de ventajas económicas (Edelman 2015). Una de las principales ventajas es que evitan la carga financiera de mantener stocks, ya que los activos físicos que intercambian (como coches, casas y herramientas) pertenecen a los usuarios de la plataforma. También se da una reducción significativa de los costes mediante la descentralización, al no ser necesarios unos recursos físicos centrales para poder gestionar las plataformas. A su vez, la descentralización de la producción y distribución permiten poner en contacto de forma más eficiente a los usuarios que ofrecen algo con los que los necesitan, lo que se denomina "emparejamiento de preferencias". La capacidad de equilibrar la oferta y la demanda de manera más eficiente mediante modelos de fijación de precios más dinámicos, como el algoritmo "surge pricing" de Uber, es otra ventaja para las empresas. Este modelo eleva los precios en momentos de picos de demanda y como respuesta los usuarios cambian de períodos de elevada demanda a períodos de poca demanda, autoregulando así la oferta y la demanda. Del mismo modo Airbnb ha empezado a usar un modelo de fijación de precios variable en el que los anfitriones pueden establecer un máximo y un mínimo y dejar que el algoritmo calcule el mejor precio según la demanda<sup>14</sup>. BlaBlaCar ofrece recomendaciones de precio a través de una serie de algoritmos basados en la ubicación, la popularidad y las temperaturas de la estación para garantizar que los ofertantes se ajusten con precisión al mercado.

Puesto que muchas de las nuevas plataformas prestan servicios que no están regulados, otra ventaja económica es que no tienen que pagar una licencia para poder operar. Además, en algunos casos, las licencias sencillamente ni siquiera están disponibles, como es el caso de los taxis en Madrid o de los apartamentos turísticos en Barcelona. Por último estas empresas pueden operar sin necesidad de cumplir la normativa local sobre salud y seguridad y, en algunos casos, sin pagar los impuestos locales.

Como consecuencia de estas ventajas económicas, no resulta sorprendente que se produzca la airada reacción de los prestadores de servicios tradicionales, y así vemos cómo "se producen constantes y continuas discrepancias entre los afectados, los grupos de presión y los gobiernos" (Allen & Berg 2014). Los afectados aducen que sus nuevas contrapartes en la red disfrutan de una competencia desleal. Pruebas empíricas están empezando a demostrar la irrupción de la economía compartida, compitiendo con éxito con las empresas tradicionales y adquiriendo sus cuotas de mercado (Zervas et al. 2015). La competencia desleal es una preocupación cada vez mayor entre las asociaciones profesionales, las administraciones públicas y los organismos internacionales, según los cuales "para garantizar que la economía compartida crezca, tenemos que evitar fracasos de mercado y reguladores que permitan que ciertas partes en el mercado obtengan una ventaja injusta frente a los demás" (Malhotra 2015).

En repuesta a los contrariados lobbies de los sectores hotelero y del taxi, la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia de España (CNMC) ha llevado a cabo una consulta sobre la legalidad de la economía colaborativa y si ésta incumple las normas de la competencia, si bien ya se ha avanzado que la mejor regulación puede que sea la ausencia de la misma. Recientemente este enfoque ha conseguido apoyo entre la prensa española: "Si no hay razones económicas para que no se desarrolle la actividad ¿por qué habría que limitar la libertad individual de empresarios o consumidores? ¿Defendemos el interés de algún grupo determinado?" (Villarejo 2015). Para contrarrestar la presión de los afectados algunos grupos de la economía colaborativa han organizado su propio lobby: Airbnb creó la campaña "Fair to Share" en San Francisco y ha contratado "organizadores de comunidad" para hacerse eco de los que defienden las viviendas compartidas en Barcelona, con el fin de que se permitan los alquileres para estancias cortas. Lo curioso de este tipo de actividades es que se ha descrito como la "uberización del activismo" (Boudrou 2015).

### 6. FISCALIDAD Y REGULACIÓN. ¿QUÉ DEBERÍAN HACER LOS GOBIERNOS?

La fiscalidad es otra cuestión espinosa. Las investigaciones sugieren que los ingresos del estado por impuestos descendrán a medida que crece la economía colaborativa. "Los viajes compartidos pueden aprovechar lagunas para evitar las reglas y los impuestos. Cuanto esto sucede, la economía compartida se convierte en la economía de la ocultación" (Malhotra & Alstyne 2015). No está claro en dónde deberían tributar las empresas en la nube. Al igual que en muchos otros sectores la sede central de estas empresas a menudo se encuentra en países donde el impuesto de sociedades es más bajo. Airbnb se ha unido al grupo de los gigantes de las redes sociales como Google, Facebook, LinkedIn y otros que pagan sus impuestos de sociedades en Irlanda. En cuanto a los tributos locales, ciertos ayuntamientos y administraciones han tomado medidas proactivas para obligar a las empresas colaborativas a tributar. Por ejemplo ahora Airbnb cobra las tasas locales a sus usuarios en diecisési ciudades de todo el mundo de las ciento noventa en las que opera. (Véase la tabla 4).

Tabla 4. Cobro de tasas por Airbnb en todo el mundo

| CIUDAD/PAÍS                       | IMUESTO                                 | POLÍTICA  |
|-----------------------------------|---|---|
| Ámsterdam                         | 5% del precio total del alojamiento     | Obligatoria por el ayuntamiento para las estancias de cualquier duración                                    |
| Phoenix, Arizona (US)             | 5% del precio total del alojamiento     | Varias ciudades operan bajo esta tarifa   |
| New York City (US)                | 5,875% del precio total del alojamiento | Equivalente a la tasa de ocupación de habitación de hotel   |
| San Francisco (US)                | 14% del precio total del alojamiento    | Equivalente a la tasa hotelera, para estancias de hasta 29 días   |
| Distrito de Columbia (EE.UU.)     | 14,5% del precio total del alojamiento  | Para todas las estancias de hasta 90 días   |
| India                             | 14% del precio total del alojamiento    | Incluye algunas tasas por limpieza  |
| París y otras ciudades de Francia | 0,83 euros por persona y noche          | Esta cantidad incluye la tasa de turismo impuesta por el ayuntamiento y la tasa administrativa del distrito |

Está claro que el debate sobre la fiscalidad y la economía colaborativa seguirá evolucionando a medida que los gobiernos se vayan implicando más con este tema. En este sentido el gobierno británico está desarrollando un calculador de impuestos online para ayudar a los usuarios a conocer el importe del impuesto que deberán pagar. No obstante se trata tan solo de una parte de un debate más amplio acerca del modo de regular la economía colaborativa. La innovación es difícil de regular por se y los dilemas que suscita giran en torno a si las nuevas plataformas deberían clasificarse como innovación y por lo tanto ser protegidas, o por el contrario si deberían estar sujetas a las mismas reglas que se aplican a las operaciones comerciales ya existentes.

"Los reguladores se encuentran ante una encrucijada: por una parte, la innovación en la economía compartida se vería sofocada por una regulación excesiva y desfasada, por otra parte, existe una necesidad real de proteger a los usuarios de estos servicios frente al fraude, la responsabilidad y los prestadores de servicios incompetentes" (Ranchordás 2015).

El debate sobre la regulación frente a la innovación gira en torno a si la experimentación con nuevas tecnologías y modelos de negocio debería estar permitida por defecto o si debería aplicarse el principio de precaución, o tal vez algo a medio camino. Algunos estudios sugieren que la regulación está ahogando a la innovación y defienden el concepto de innovación sin permisos: "Salvo cuando alguna nueva invención pudiera producir un perjuicio grave a la sociedad, debería permitirse a la innovación que avanzara libremente y en caso de que surgieran problemas ya se solucionarían más tarde" (Thierer 2015). Thierer no es el único que piensa así, ya que otros argumentan que el rápido crecimiento de la economía colaborativa "reduce la necesidad de gran parte de esta regulación de arriba abajo, porque es probable que estas recientes innovaciones hagan un mejor trabajo a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores" (Koopman 2015).

La Comisionada Federal para el Comercio de Estados Unidos, Maureen Ohlhausen también defiende una política similar de "innovar primero, solucionar después". En 2013 reclamó "una dosis de humildad reguladora (...) y si se producen perjuicios, valorar si la legislación existente es suficiente para corregirlos antes de dar por sentado que sean necesarias nuevas normas."<sup>15</sup> No obstante a finales de 2015 dejó claro que el debate sobre la regulación de la economía colaborativa es mucho más complejo: "Cómo podrían responder adecuadamente los reguladores ante un mercado enormemente dinámico en el que los modelos de negocio de hoy pueden quedar completamente transformados mañana?"<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> "Airbnb Modifies Its Pricing Model" Consultado el 13 de noviembre de 2015 en <http://www.pymnts.com/>

<sup>15</sup> Comentarios de su discurso "Internet of Things: When Things Talk Among Themselves" en el "FTC Internet of Things Workshop" celebrado el 19 de noviembre de 2013.

<sup>16</sup> Sharing Some Thoughts on the "Sharing" Economy. Notas preparadas de la comisaria Maureen K. Ohlhausen, Taller de economía compartida. 9 de junio de 2015.

Hasta ahora los distintos reguladores han reaccionado de manera diferente. Por ejemplo Uber ha sido prohibido en diez países, suspendido en seis ciudades y uno de sus directivos en París está procesado. Aunque Uber ha tenido una considerable mala prensa debido a estos incidentes, su crecimiento no parece haberse visto afectado por ello y actualmente está iniciando su actividad en la ciudad número 300. Otras respuestas de los reguladores incluyen la normativa de la *Public Utilities Commission* de California relativa a los vehículos compartidos, que establece controles obligatorios de los vehículos, cobertura de seguros y controles policiales a los conductores. Australia, Singapur e India también obligan a que los conductores tengan un seguro profesional. Como respuesta a todo esto Uber y Lyft han cambiado sus políticas en el sentido de obligar a los conductores a tener dicho seguro que cubra su actividad al menos en el “periodo 1” (es decir el tiempo en el que van de camino a recoger un pasajero). Otros países han tomado medidas más estrictas, como es el caso de Francia, donde en 2014 se aprobó la ley Thévenoud para proteger a los taxistas. Esta ley establece que los prestadores de servicio de taxi no pueden ser geolocalizados antes de ser contratados, y que deben volver a una base central antes de la siguiente llamada e informar del precio en el momento de hacer la reserva. A finales de 2015 se aprobó otra nueva “regla de los 15 minutos” para prohibir a los taxis que recogen pasajeros hasta pasados 15 minutos desde que se hubiera solicitado el viaje. Este intento de regulación, sin embargo, ha sido impopular entre los afectados (que piden un mayor tiempo de espera) mientras que ha sido ignorada por el sector de los coches compartidos. Edelman observa que la regulación adicional (como pruebas de consumo de drogas, inspecciones de los vehículos, tiempos de espera, etc.) supone un coste adicional para el sector público, y en muchos casos no hay pruebas de que dichos requisitos sean beneficiosos. No obstante, en el caso de la economía colaborativa, los mecanismos de autorregulación existentes en la mayoría de plataformas no le cuestan nada al sector público y podrían ser más eficaces. Por ejemplo, es más probable que un usuario dé una baja calificación a un conductor a través de su teléfono móvil que pierda tiempo en ir a la comisaría para cumplimentar una queja.

#### Ideas principales

Terminamos con tres reflexiones sobre el papel de los gobiernos en la economía colaborativa. La primera es que una implicación proactiva de los reguladores con las nuevas plataformas podría ayudar a identificar en dónde las administraciones pueden contribuir mejor a garantizar que los ciudadanos y el medio ambiente están protegidos y satisfacer las necesidades sociales. En segundo lugar, en cuanto a crear unas normas del juego entre empresas colaborativas y sus contrapartes tradicionales, todavía no hay un consenso. Los reguladores como siempre tendrán que hacer un esfuerzo para poder seguir el rápido ritmo de la innovación. Y por último la cuestión de la tributación local parece relativamente clara, dado que varias ciudades ya están actuando al respecto, si bien para otros tipos de normas tiene sentido que los reguladores se aprovechen de los mecanismos de autorregulación desarrollados por las plataformas e integrarlos a sus políticas.

El debate en torno a la regulación de la economía colaborativa seguirá abierto. Los analistas defienden un marco normativo actualizado que tenga en cuenta las siguientes ventajas del sector: una mayor eficiencia gracias a la reducción de los costes de transacción, mejor asignación de recursos, sistemas sofisticados de reputación y responsabilidad y eficiencia en la fijación de precios. (Edelman 2015).

## 1.5 CONTROVERSIAS LABORALES

#### 7. ¿CREA MÁS EMPLEO?

La crisis económica coincidió con el fenómeno de la sociedad de coste marginal cero, en la que internet ha facilitado un giro desde los mercados hacia los recursos compartidos colaborativos, con costes de transacción cercanos a cero, teniendo unas profundas consecuencias en los mercados de mano de obra en todo el mundo.

*“En ninguna otra parte el coste marginal cero ha tenido tanto impacto como en el mercado laboral, donde cada vez más prevalecen las fábricas y oficinas sin trabajadores, la venta virtual y la logística y redes de transporte automatizado. No es sorprendente que las nuevas oportunidades de empleo radiquen en los recursos compartidos y colaborativos en campos que tienden a ser sin ánimo de lucro y refuerzan la infraestructura social.”* (Rifkin 2014).

Una de las consecuencias de esta alteración en sectores enteros de la economía global es la reducción de los contratos laborales en empresas tradicionales en beneficio de un trabajo más a corto plazo y autónomo. En un sector que ha recibido 15 mil millones de dólares en inversión, el hecho de que solo se hayan creado 60.000 puestos de trabajo es muestra de este cambio. La *Freelancers Union* (sindicato de autónomos de EE.UU.) actualmente estima que un tercio de los trabajadores Estados Unidos son autónomos<sup>17</sup>, y según la *EU Affairs Freelancers Association*<sup>18</sup> en Europa son una cuarta parte. El *Bureau of Labour Statistics*<sup>19</sup> estima que para 2020 el 50% de los trabajadores de Estados Unidos serán autónomos.

Existen varias maneras de ver este cambiante panorama del empleo a nivel mundial. Por una parte las flexibles formas de empleo que ofrece la economía colaborativa son una gran oportunidad en tiempos de crisis económica. *“Estas plataformas están ampliando las opciones de la gente, donde cada vez más trabajo se traslada a acuerdos por encargo impulsados por unos algoritmos siempre más sofisticados que ponen en contacto los a trabajadores disponibles y cualificados con el trabajo que mejor les encaja y cuando ellos quieren”* (Boudrou 2015). En el Reino Unido según el gobierno la ruta hacia el autoempleo nunca había sido tan fácil y el gobierno británico celebra el hecho de que las personas *“tengan la capacidad de ganar dinero a partir de los activos y habilidades que ya tienen”* (Wosskow 2014).

En el contexto de la Sociedad de Coste Marginal Cero, Rifkin prevé un futuro alentador para los trabajadores, puesto que muchas necesidades se satisfacen mediante recursos compartidos colaborativos altamente eficientes y automatizados: *“es probable que nuestros nietos vean la época del empleo masivo*

*en el mercado con la misma mirada de completa incredulidad con la que nosotros vemos la esclavitud y la servidumbre de tiempos pasados. La simple idea de que el valor de un ser humano se midiera casi exclusivamente por los bienes y servicios que producía y por la riqueza material les parecerá algo primitivo, incluso bárbaro”* (Rifkin, 2015).

Sin embargo, la otra cara de la moneda es que los derechos, las prestaciones y el juego limpio en el emergente sector de los autónomos están amenazados. Los conductores de Uber pueden ser considerados responsables de accidentes en su trabajo, los trabajadores de TaskRabbit no perciben una pensión y los trabajadores que busquen un seguro sanitario o la estabilidad laboral es improbable que lo encuentren en la economía colaborativa. Las páginas de micro-trabajos han sido acusadas de quitar oportunidades de la base de la pirámide al desplazar los trabajos desde la fabricación tradicional hacia servicios y microservicios con plataformas en internet que se enfrentan a una feroz competencia. Quienes se oponen a este a este tipo de empresas utilizan términos como *“servidumbre compartida”* y *“empleados-siervos”* para describir los trabajadores de la economía colaborativa, aduciendo que *“las empresas colaborativas pueden ser pan para hoy, pero hipotecan el futuro al cubrir solo los costes marginales sin dejar nada para las nuevas capacidades, la asistencia sanitaria o la jubilación”* (Malhotra 2015).

#### 8. ¿MICROEMPRESARIO O SIERVO COMPARTIDO?

*“Mientras las startups y sus acaudalados inversores aumentan su valoración en millones y miles de millones, las compañías de economía colaborativa están creando un nuevo tipo de feudalismo de la economía digital”* (Owyang y Samuel 2015).

En 2015 se realizó un estudio general sobre los autónomos que trabajan en el sector colaborativo en Estados Unidos (conductores en viajes compartidos, trabajadores en microempleos, etc.) cuyos resultados se publicaron en el *“1099 Economy Workforce Report”*<sup>20</sup>. El informe ofrece un cuadro bastante desolador del microempresario. *“Está dominado por los Ubers y Homejoys del mundo, empresas que contratan a trabajadores de bajo coste para servir a clientes en un elevado volumen y luego llevarse una parte. Esto también se conoce como la ‘economía 1099’, ya que los trabajadores presentan el modelo fiscal 1099 que se usa para declarar otras rentas que no sean las procedentes de los sueldos y salarios”* (Benner, 2015).

El informe muestra que para esos trabajadores este tipo de trabajos no constituye su primera fuente de ingresos. En torno

<sup>17</sup> Para más información véase: <http://www.freelancersunion.org>.

<sup>18</sup> Para más información véase: <http://www.euro-freelancers.eu/eu-affairs-freelancers-association>.

<sup>19</sup> Para más información véase: <http://www.bls.gov>

<sup>20</sup> “The RFS 1099 Economy Workforce Report” publicado por Requests para Startups.

a un 60% de los trabajadores dice que usa la economía colaborativa para menos del 50% de los ingresos de la unidad familiar y un tercio de ellos dijo que no se podía ver como un contratista independiente el resto de su vida y que le gustaría dejarlo al cabo de tres años como mucho. El principal motivo para abandonar este tipo de trabajos era un sueldo insuficiente (43%) mientras que la principal causa de insatisfacción (49%) era no encontrar trabajo suficiente, siendo el nivel impositivo y las cuestiones legales la segunda causa (36%). Según SherpaShare<sup>21</sup> en EE.UU. los conductores de Uber y Lyft ganan entre 10 USD y 15 USD por viaje (salvo en Nueva York, donde ganan el doble pero existe una estricta regulación). Todavía no se han medido con carácter general los costes en los que incurren los conductores, como el combustible, los seguros o el mantenimiento del vehículo, por lo que es difícil estimar sus ingresos netos.

En algunos casos la precariedad de los trabajos en la economía colaborativa ha sido motivo de pleitos judiciales, como el caso de la demanda de los trabajadores contra Uber, Lyft, Postmates e Instacart para que fueran reconocidos como empleados (Benner 2015). Los empleados de empresas tradicionales también han manifestado su insatisfacción, ya que valoran más la seguridad que la flexibilidad y se sienten amenazados por la nueva ola de plataformas de micro trabajos por encargo, como TaskRabbit y Mechanical Turk de Amazon (Buttonwood 2015). Sin embargo los datos de Airbnb cuentan otra historia, indicando que “más del 50% de los anfitriones de Airbnb dependen hoy en día de la empresa para poder pagar su alquiler o hipoteca” (Friedman 2013). Todavía existe una gran laguna informativa en torno a la realidad económica del nuevo microempresario, habida cuenta de las complejidades a la hora de medir su situación laboral, la participación de los trabajadores y los salarios que perciben y además por supuesto, gran parte de la economía colaborativa no se tiene en cuenta a la hora de calcular el PIB.

El 2011 el economista Guy Standing denominó al nuevo tipo de trabajador autónomo “el precario (...) caracterizado por una incertidumbre e inseguridad crónicas.” Estos trabajadores entran y salen del mercado laboral sin tener un papel seguro en el mismo, sin identidad profesional y con pocas perspectivas de futuro. Aunque esta clase emergente alimenta a la economía colaborativa, Standing ahora considera el fenómeno como una potencial fuente de cambio social, añadiendo que “el precario necesita ir más allá de la primitiva fase rebelde que se manifestó en 2011 y convertirse en una clase por sí misma para poder ser un impulsor del cambio” (Standing 2015).

Según el mencionado “Informe 1099” sobre el empleo, los inversores agradecen la intervención reguladora para corregir la precariedad de los trabajadores en la economía colaborativa. Como dijo Joanne Yuan de Cowboy Ventures, “el cambio

*normativo tendrá un gran impacto en este ámbito.*” En el mismo informe Mar Hershenson de Pejman Mar Ventures comenta: “el gobierno se implicará más y al final establecerá unas reglas claras para clasificar a los trabajadores y establecer sus prestaciones (...) los mismos empleadores tendrán que reconsiderar las prácticas sobre recursos humanos (...) cómo contratar, cómo formar, con qué intensidad formar a los trabajadores, qué tipo de contraprestación y prestaciones, qué nivel de integración en la cultura de la empresa, etc.”

#### 9. ¿ QUIÉN PAGA LA FACTURA CUANDO ALGO VA MAL?

Un problema acuciante para quienes trabajan en la economía colaborativa es la falta de cobertura de seguro mientras están en el trabajo, ya que las empresas suelen desvincularse del riesgo de sus trabajadores, con escasos o ningún seguro, con el fin de reducir los costes de transacción. En los dos últimos años han sido más frecuentes los problemas de responsabilidad tal y como muestran los dos ejemplos siguientes.

##### Conductor de Uber declarado culpable por la muerte de un peatón de seis años

En 2013 en San Francisco, un conductor de Uber colisionó contra una madre y dos niños. La hija de seis años Sofía Liu, murió. La familia demandó a Uber y al conductor, alegando que este último estaba mirando la aplicación de Uber en su móvil cuando se produjo el accidente. Uber inmediatamente desactivó la cuenta del conductor y no aceptó ninguna responsabilidad, aduciendo que el conductor no estaba trabajando para ellos en aquel momento, ya que no tenía ningún pasajero en su coche.

Posteriormente Uber cambió su política para asegurar a los conductores desde el momento en que tienen la aplicación activada, aunque no estén transportando a ningún pasajero. Los abogados de la familia alegaron que esta política de seguro es demasiado débil, teniendo en cuenta que la cobertura no alcanzaba a los gastos médicos de la madre de Sofía y su hermano como consecuencia del accidente. Finalmente, en julio de 2015, se llegó a un acuerdo extrajudicial entre Uber y la familia y el conductor fue condenado por delito de homicidio.

Fuente: Constine 2014 y Bradshaw 2015.

##### Vivir y morir en Airbnb

“Es solo una cuestión de tiempo para que suceda algo terrible,” predijo en 2012 Ron Lieber en su artículo sobre temas de responsabilidad de Airbnb en el *New York Times*<sup>22</sup>. Justamente ese mismo año la noticia de que había fallecido el primer huésped de Airbnb saltó a la prensa. Mientras se encontraba en una vivienda de Texas, un huésped de Airbnb se golpeó la cabeza con una rama que estaba encima del columpio del jardín. Se quedó inconsciente inmediatamente y debido a la posterior e irreversible lesión cerebral, su familia más tarde decidió que se desconectara la máquina que lo mantenía vivo.

En tanto que periodista y deseoso de dar a conocer la incómoda verdad de Airbnb, el hijo del difunto, Zak Stone, no aceptó el típico acuerdo extrajudicial que le hubiera impedido escribir sobre la situación. Desde entonces ha estado investigando asuntos sobre responsabilidad de Airbnb para huéspedes y anfitriones por todo el mundo. Descubrió varias cosas: en primer lugar, la política de la empresa por daños a la propiedad se ha endurecido (después de que a un anfitrión le quemaran el inmueble y le robaran reliquias de la familia), en Segundo lugar que incorporar medidas de seguridad simplemente no es un buen negocio para Airbnb (imaginemos los costes de inspección y cumplimiento), y por último la muerte de su padre no es el único hecho de esa clase, ya que otros accidentes similares habían ocurrido en Taiwán y Canadá, aunque sus detalles se habían ocultado.

Fuente: Stone 2015.

##### Ideas principales

Las controversias que giran en torno al futuro del trabajo en la economía colaborativa constituyen una creciente preocupación. Resumimos el debate actual con las siguientes ideas principales. Primero y más importante, es que hay más oportunidades que nunca para ganar dinero compartiendo activos, habilidades y tiempo. La parte negativa de esta realidad es que cada vez es mayor la insatisfacción por parte de esta nueva categoría de microemprendedores debido a los bajos salarios y la falta de prestaciones y estabilidad, si bien esta situación es probable que se regule en el futuro. Por último, están saltando a la prensa cuestiones relativas a la responsabilidad al quedar los trabajadores expuestos por las plataformas de bajo coste marginal, mientras que las compañías aseguradoras por su parte están empezando a responder ante las emergentes necesidades de los diferentes tipos de cobertura en este sector.

<sup>21</sup> Sherphashare es una aplicación para smartphones que ayuda a los rideshare drivers a hacer el seguimiento de su kilometraje y las deducciones fiscales, en más de diez mil conductores que hacen más de un millón de viajes entre enero y mayo de 2015.

<sup>22</sup> “Home sharing? Don’t Ignore Liability” publicado en el *New York Times*, 20 de abril de 2012.

# 1.6 CONTROVERSIAS CON LOS CIUDADANOS

## 10. ¿UNA COMUNIDAD DE CONFIANZA O PRIVACIDAD A LA VENTA?

*"A medida que vamos confiando cada vez más parte de nuestra vida a aparatos conectados y aplicaciones de smartphone, debemos preguntarnos qué pasa si falla algún dispositivo crítico? ¿Qué hacen los innovadores para salvaguardar las funciones críticas? ¿Y qué pasa con toda la información que genera toda esta actividad?"* (Gobble 2015).

La confianza se ha presentado como uno de los pilares de la economía colaborativa (Botsman 2010) y de los mecanismos de reputación online, por lo que usuarios y consumidores controlan ellos mismos a las plataformas, habiéndose considerado como una alternativa a la regulación. Lior Strahilevitz en su ensayo en el reciente libro *The Reputation Economy* (La economía de la reputación) se adhiere a este concepto: *"Imaginemos si todos los fontaneros, fabricantes, proveedores de móviles, albañiles, profesores, peluqueros, contables, abogados, golfistas profesionales, y taxistas estuvieran sometidos a valoración... En un mundo así, habría menor necesidad de regulación y soluciones legales porque los consumidores por sí mismos supervisarían las conductas ilícitas"* (Fertik 2013). La confianza en las marcas es por lo tanto algo crucial para las empresas colaborativas. Muchas de las principales compañías de economía compartida como Etsy, BlaBlaCar y Kickstarter gozan de una excelente reputación (Owyang y Samuel 2015) que se mantiene por un sofisticado sistema de mecanismos, algoritmos y sistemas de feedback cuidadosamente elaborados para los usuarios.

Sin embargo existe un debate ético entorno a la creciente penetración de los mecanismos de feedback del usuario: *"¿Cómo nos sentimos viviendo en un entorno de hiperresponsabilidad?"* (Tanz 2014). La cuestión que plantea es ¿qué sucede si la información masiva capturada a través de las múltiples plataformas cae en manos equivocadas? La organización Data Justice nos alerta del peligro de que nuestras identidades digitales estén cada vez más controladas por unos pocos actores (sobre todo Google y Facebook). Nos avisan ante la posibilidad de que estas grandes plataformas de información se conviertan en puertas de entrada para todo tipo de servicios desde la educación hasta la sanidad, la energía o el transporte<sup>23</sup>.

Cada vez se usan más servicios como el de mensajería de Telegram para proteger la identidad de los usuarios. Están sólidamente encriptados para evitar que se conozca su ubicación e identidad. Un paso más en esta dirección es la creciente actividad en la Darknet y redes de anonimato asociadas que permiten conexiones entre particulares, que ocultan la identidad y ubicación de las personas. Se estima que Tor, actualmente el software gratuito más popular para efectuar esta clase de comunicación anónima, tiene diariamente 2,5 millones de usu-

arios, a menudo asociados con Bitcoin y otras transacciones con criptodivisas<sup>24</sup>.

Otro aspecto controvertido relativo a las cuestiones de reputación online es el potencial para que se produzcan fraudes y prejuicios. *"Los prejuicios pueden llevar a engaño, condonar al ostracismo, hacer elogios inmerecidos y condonar a competidores válidos. Según un reciente estudio el 16% de las valoraciones de Yelp no son auténticas"* (Zervas 2015). El posterior artículo de Zervas *"Fake it till you make it"* (*"Falsea hasta que lo consigas"*) explora los incentivos económicos tras la decisión comercial de dejar valoraciones falsas. Como respuesta a un posible fraude, se han puesto en marcha iniciativas como Trustcloud, un servicio de confianza y seguridad para plataformas, usuarios y consumidores. Desde el sector público, el gobierno del Reino Unido ha desarrollado el sistema de comprobación de la identidad Verify. Los agregadores de reputación online son también nuevos mecanismos para que la gente pueda obtener y compartir sus calificaciones a través de múltiples plataformas. Por ejemplo eRated permite a los usuarios transferir su calificación de eBay para crear confianza en Etsy. Veridu y Jumio ofrecen servicios parecidos. Ayudar a crear la confianza del consumidor en las transacciones online es fundamental para el futuro desarrollo del sector, y la colaboración del sector público en este sentido ha sido puesta de manifiesto como algo importante en la revisión del gobierno británico de la economía compartida. *"El "Disclosure and Barring Service" debería digitalizar completamente sus registros de antecedentes penales, de modo que se puedan (...) integrar en servicios de terceros como las plataformas de economía colaborativa"* (Wosskow 2014).

## 11. IDEALISTAS O PRAGMÁTICOS: ¿LES IMPORTA REALMENTE A LAS PERSONAS QUE COMPARTEN?

Dado el alcance sin precedentes de la economía colaborativa en el mercado, cada vez existe una mayor actividad de investigación de mercados para ayudar a las empresas a crear unas estrategias de mercado que sean más eficaces y enfocadas, con el fin de llegar al nuevo consumidor colaborativo (Hellwig 2015; Mohlmann 2015). Se estima que el 51% de la población de EE.UU. participa en la economía colaborativa (PWC 2014) y esta faceta de la economía sigue creciendo constantemente en todos los sectores como bienes, servicios, finanzas, transporte, alojamiento, educación y criptodivisas. En cuanto al perfil de los que comparten, los millennials tienden a participar más (el 33% entre los 18 y los 34 años ya lo hacen) mientras que los mayores de 55 son menos proclives a hacerlo (27%). Cabe destacar que si la reducción de los precios es del 25% o mayor, es muy probable que estas personas no vuelvan a las empresas tradicionales (Owyang & Samuel 2015).

Recientemente Crowd Companies y Vision Critical llevaron a cabo un estudio entre 50.000 consumidores norteamericanos que mostró que el precio, la comodidad y la marca eran los tres factores más importantes a la hora de decantarse por una opción de economía colaborativa. *"Esto implica que a los consumidores les interesan más los costes más bajos y la comodidad que promover las relaciones sociales con la empresa o con otros consumidores"* (Eckhardt 2015). Los resultados fueron similares en el caso de la investigación realizada entre los consumidores de Car2go y Airbnb, en la que se demostró que el ahorro de costes, la familiaridad, la calidad del servicio, la confianza y la utilidad eran los factores más influyentes en cuanto a la satisfacción a la hora de usar estas opciones (Mohlmann 2015). Por supuesto este no es el caso de todas las plataformas. Por ejemplo, un análisis de las motivaciones para recurrir a la plataforma gratuita de acceso a terrenos Landshare demostró que la gente usaba esta plataforma sobre todo por la necesidad social de pertenecer a un grupo, por motivos políticos y éticos, pero también por aventura y realización personal, por las ventajas financieras y una salud mejor (McArthur 2015).

La investigación arriba citada muestra que diferentes personas comparten por motivos diferentes y la decisión de compartir no se basa meramente en variables demográficas, sino en la actitud personal y en una disposición sicológica. Según un estudio de los consumidores suizos y alemanes, entre los factores que influyen se encuentra el significado para su propietario del objeto que comparte. Cuanto más relevante sea el objeto para la persona, menos probable será que lo comparta. Otros factores son la filosofía personal en cuanto a la reciprocidad, el nivel de generosidad y con quién se está compartiendo. En general la artesanía, las recetas y el conocimiento son mucho más fáciles de compartir que los objetos personales, y en general las mujeres y las generaciones más jóvenes comparten algo más que los hombres y los adultos de más edad. (Hellwig et al. 2015). El estudio de Hellwig identifica cuatro tipos diferentes de personas que comparten, como se muestra en la tabla 5, donde se sugieren estrategias de mercado con un target para cada uno de ellos.

Tabla 5. Cuatro grupos de personas que comparten

**1) Idealistas** – En gran parte mujeres que trabajan a tiempo parcial, amas de casa que creen que compartir es bueno para su comunidad y para el planeta. *"A los idealistas que comparten les atraen más las ofertas que hacen hincapié en el valor idealista y emocional del compartir (cuyas raíces se encuentran en una motivación intrínseca, ideales sociales, valores hedonistas y relaciones sociales)."*

**2) Oponentes** - Ligeramente más hombres, suelen ser empresarios, directivos o jubilados y contrarios a las redes sociales. Este grupo en líneas generales es contrario a compartir.

**3) Pragmáticos** – Tienen a ser hombres, trabajadores a tiempo completo que comparten porque perciben que es lo lógico y lo justo. *"A los pragmáticos que comparten lo que más les atrae es el énfasis en el valor funcional de compartir (valor de la funcionalidad, la eficiencia, la utilidad)."*

**4) Normativos** - Comparten porque lo consideran como algo socialmente deseable. Es probable que este grupo sea el más activo en las redes sociales. *"A los normativos que comparten lo que más les atrae son las ofertas que ponen el énfasis en el valor distintivo de compartir (comparten para señalar que son personas éticas, responsables y sociales)."*

Fuente: Hellwig 2015.

## 12. ¿COMPARTIR ES BUENO PARA EL PLANETA?

Evidentemente depende a quién le preguntemos. Zipcar nos dirá que cada coche de su club elimina de las carreteras catorce coches particulares, y estima que para 2020 solo en Londres habrá un millón de personas que comparten el coche<sup>25</sup>. Lyft dibuja un cuadro similar y actualmente está trabajando con los ayuntamientos para colaborar en planes destinados a reducir las emisiones. Del mismo modo, Airbnb nos dirá que compartir la vivienda es otra forma de cuidar el planeta. En 2015 esta empresa publicó un informe sobre el medio ambiente<sup>26</sup> en el que indicaba que en Europa los clientes de Airbnb consumían un 78% menos de energía que las personas alojadas en hoteles (y el 63% menos en EE.UU.), y que se obtenían importantes reducciones en la generación de residuos y en el consumo de agua, así como unos hábitos de viaje más respetuosos con el medio. Sin embargo, desde entonces se ha acusado a Airbnb de "lavado verde", sin que los resultados completos de la encuesta a ocho mil clientes se hayan hecho públicos. Muchas plataformas presentan el compartir como una forma de reducir la huella de carbono de los usuarios y en general se asume que compartir desgasta menos los recursos que las formas tradicionales de acceder a los bienes y a las instalaciones, sobre todo si se tiene en cuenta el ciclo vital completo de los productos. Dicho esto, existen ciertas controversias en torno a las implicaciones medioambientales de la economía colaborativa. Al final da lu-

<sup>23</sup> Para más información véase: <http://www.datajustice.org/site/network-effects-lock-market-power-big-data-platforms>

<sup>24</sup> Para más información véase el reciente libro de Jamie Bartlett "The DarkNet: Inside the Digital Underworld"

<sup>25</sup> Para más información véase: <http://www.zipcar.co.uk/car-lite-london-reports>

<sup>26</sup> Para más información véase: <http://blog.airbnb.com/environmental-impacts-of-home-sharing/>

gar a un mayor uso de los recursos debido a un posible "efecto boomerang" por el que unos precios más bajos permiten que se hagan más transacciones? ¿Cuáles son las consecuencias para el transporte de estos sistemas descentralizados? En líneas generales disponemos de una información limitada para poder responder a estas preguntas.

Uno de los pocos sectores que se ha estudiado con más detalle, si bien con indicadores variables, es la alteración por parte de la economía colaborativa de la movilidad y sus consecuencias medioambientales. Por ejemplo, el cambio en la cultura del automóvil se ha medido por el descenso durante los últimos diez años de las solicitudes de carnet de conducir (especialmente entre los diecisiete y veintinueve años) con datos de varios países como EE.UU., Francia, Reino Unido, Alemania y Australia<sup>27</sup>. También hay numerosas estadísticas que muestran la reducción de la congestión del tráfico en las ciudades (en Londres un 30% menos de tráfico durante los últimos diez años), un incremento de la multimodalidad y por supuesto del coche y la bicicleta compartidos. "La movilidad como servicio" es la tendencia que emerge, siendo la información digital el combustible de dicha movilidad. Gilles Vesco, el político responsable del transporte sostenible en Lyon (Francia) ha llegado a predecir que el coche será un accesorio del smartphone (Moss 2015).

En términos de la reducción de emisiones con esta nueva movilidad, todavía carecemos de datos completos. Una excepción es la investigación sobre el impacto de la emisión de gases de efecto invernadero de los vehículos compartidos. Una encuesta realizada en EE.UU. a los usuarios de las principales empresas de vehículo compartido mostró que se incrementaban las emisiones al haber un mejor acceso a los vehículos, y que estos pequeños incrementos superaban a los descensos obtenidos por quienes comparten coche y conducen menos. Las reducciones de emisiones colectivas superaban al incremento colectivo, lo cual implica que compartir coche en líneas generales reduce las emisiones. El estudio mostró que se reducía una media de -0.58 t GHG por año y hogar y que se conducían 27 kilómetros menos al año (Martin & Shaheen 2011). Otra investigación realizada en Corea arrojó unos resultados similares, ya que gracias a los vehículos compartidos las emisiones totales de CO2 en una ciudad pequeña se redujeron en 62,07 t GHG/año siendo la contratación de coches compartidos un factor fundamental en este sentido (Lee et al. 2014).

En términos del impacto medioambiental de la economía por encargo, en la que los bienes se entregan directamente al consumidor, resulta útil tener en cuenta el análisis medioambiental del comercio electrónico de una manera más amplia. Un amplio estudio de 56 trabajos de investigación científica<sup>28</sup> reveló que la huella ecológica del comercio electrónico B2C es significativamente mayor que la que deja la compra convencional (Mangiaricina et al. 2015). Se destacaron varios factores en este sentido: un mayor uso de furgonetas de reparto que son menos eficientes, entregas a domicilio fallidas lo cual causa más desplazamientos, el hecho de que los consumidores tienden a comprar en diferentes webs, cada una de las cuales conlleva una entrega independiente, la mayor complejidad de las operaciones en los almacenes, al haber un mayor número de pequeñas entregas y devoluciones, y por último la necesidad de más embalajes para entregar paquetes individuales.

#### Ideas principales

Para resumir nuestro análisis de las controversias que afectan a los ciudadanos, sugerimos las siguientes ideas principales. En primer lugar, en una era de hiperresponsabilidad, los riesgos de pérdida de privacidad y de manipulación de datos son cada vez mayores. En segundo lugar, la respuesta a esta situación va de un extremo a otro. Desde la generación de agregadores de reputación online hasta redes anónimas entre particulares. En tercer lugar, cada persona comparte por motivos diferentes y existen reflexiones interesantes sobre cómo comercializar de la mejor manera un servicio colaborativo según el tipo de persona que estemos buscando. Y por último, sin que sea menos importante, el argumento de que la economía colaborativa es la clave para obtener una reducción significativa de las emisiones de carbono y la eficiencia de los recursos no cabe asumirlo categóricamente. Por supuesto que es necesaria una investigación más rigurosa, pero dado que la economía colaborativa ha dado lugar a un incremento general de la actividad económica, tanto a través de la producción, como del consumo, la educación o las finanzas es posible que el aumento general del impacto medioambiental sea muy superior al reducido impacto que tiene cada una de las transacciones individuales.



<sup>27</sup> Véanse como ejemplos el estudio "The reasons for the recent decline in young driver licensing in the US" de la Universidad de Michigan, el informe de US PIRG Education Fund "21st Century Transportation" y Charting Transport in Australia.

<sup>28</sup> Este estudio analizó 56 documentos científicos sobre las implicaciones medioambientales del comercio electrónico publicadas entre 2000 y 2014 en 38 publicaciones internacionales valoradas por los usuarios.

# PARTE 2

## BLABLACAR



*"Estamos aprendiendo a usar nuestros recursos de una forma más inteligente gracias a las nuevas tecnologías. Conducir tu coche solo durante trescientas millas no tiene sentido, es un absurdo económico y ecológico y además es aburrido"* (Frédéric Mazzella, fundador de BlaBlaCar).

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>            | Startup de coche compartido líder en Europa, mediante la cual pasajeros y conductores que van en la misma dirección comparten el viaje y los costes a través de una plataforma integrada. BlaBlaCar cobra una comisión por cada viaje compartido (en algunos países), siendo actualmente el valor de la empresa superior a los mil millones de dólares |
| <b>UBICACIÓN</b>                      | Funciona en veintidós países de todo el mundo: Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Croacia, República Checa, Francia, Alemania, Hungría, India, Italia, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Serbia, España, Eslovaquia, Turquía, Ucrania, Reino Unido, México y Brasil   |
| <b>FUNDACIÓN</b>                      | 2006, Francia  |
| <b>USUARIOS</b>                       | 25 millones de personas registradas.   |
| <b>IMPACTO SOCIAL</b>                 | 10 millones de viajes compartidos por trimestre, ahorro de una megatonelada de CO <sub>2</sub> durante los últimos doce meses  |
| <b>SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA</b>       | No se ha hecho pública. Facturación estimada de 96 millones USD anuales. Valor de mercado: 1.600 millones USD  |
| <b>TIPO DE INNOVACIÓN</b>             | Combinación de mecanismos de seguridad y reputación online bien diseñados con una estrategia de comunicación global eficaz   |
| <b>COLABORACIÓN INTERSECTORIAL</b>    | Varios acuerdos de asociación con empresas tradicionales y gobiernos para integrar el coche compartido en todos los sectores y extender sus impactos positivos   |
| <b>REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD</b> | Modelo repetido con éxito en algunos países, que se ha extendido mediante una estrategia global "acqui-hire" (adquirir y alquilar). Planes de expansión internacional en Asia y Latinoamérica  |

Creada en Francia en 2006, BlaBlaCar pone en contacto a conductores que disponen de plazas libres con pasajeros que pagan una cantidad y que van en la misma dirección que el conductor, por lo general en viajes de más de 250 kms. Desde 2014 la plataforma de BlaBlaCar ha dado lugar a 47 millones de contactos en toda Europa. Desde su lanzamiento BlaBlaCar ha querido ser la plataforma de coche compartido para largas distancias líder en el mundo. A principios de 2015, compró la competidora alemana Carpooling.com, la mayor y más antigua de Europa con seis millones de miembros, y en diciembre de 2015 la empresa lanzó en Brasil su primera empresa en Suramérica. En 2014 multiplicó por dos su número de miembros pasando de diez a veinte millones, lo que la configura como la empresa de consumo colaborativo de más rápido crecimiento en Europa. En la actualidad opera en veintidós países. Ha entrado a formar parte del grupo de las "Startups unicornio", con un valor de mercado de 1.6000 millones USD, y tiene planes de expansión por Latinoamérica y Asia. El modelo de negocio de BlaBlaCar se basa en una comisión que se cobra al pasajero (entre el 10% y el 15%) a través de su sistema de reservas online, que se va introduciendo gradualmente en todos los países una vez que se alcanza una masa crítica de usuarios en cada uno de ellos. La plataforma se basa en una comunidad de confianza donde tanto conductores como pasajeros comparten información sobre sí mismos, sobre su vehículo y sus preferencias de viaje, a la vez que se les anima a valorarse recíprocamente una vez que hayan realizado el viaje. BlaBlaCar ofrece garantías adicionales: pagos online seguros y moderación para crear un entorno de juego limpio y seguro. Por otra parte el impacto positivo de BlaBlaCar en el medio ambiente es significativo, ya que durante los últimos cinco años, solo en España, ahorró 90.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

### Del coche compartido tradicional a BlaBlaCar

El coche compartido no es un fenómeno nuevo, habiendo adoptado muchos nombres y variaciones en el mundo a lo largo de los años. El primer ejemplo documentado de vehículo compartido empezó poco después del lanzamiento del modelo "T" de Ford, el primer automóvil americano al alcance de la mayoría de la población. En 1914 la recesión que afectó a los EE.UU. impulsó a muchos propietarios de coches a ofrecer plazas en sus vehículos para compartir los costes. Al igual que hoy en día, la popularidad del coche compartido dio lugar a la oposición de las empresas de transporte público que presionaron al gobierno de EE.UU. para que controlara la competencia. En 1918 se aprobaron nuevas normas sobre responsabilidad, que redujeron en un 90% el uso del coche compartido. Con la Segunda Guerra Mundial, el gobierno americano, en colaboración con el sector de los hidrocarburos, lanzó una campaña publicitaria para concienciar a la población sobre la necesidad de ahorrar recursos (Cozza 2012).

Otro ejemplo de apoyo público al coche compartido tuvo su detonante con la crisis del petróleo de 1973 y el posterior embargo de combustible impuesto por los países productores de petróleo. Se produjo una brusca subida del precio del barril, lo cual llevó al presidente Nixon a diseñar nuevas políticas para promover y facilitar la financiación de iniciativas de vehículo compartido. Sin embargo, la popularidad del coche compartido empezó a decaer de nuevo a medida que caía el precio del crudo y la renta de las familias aumentaba.

En algunos países de Europa, el coche compartido también tuvo gran éxito durante decenios. Por ejemplo en Alemania el concepto ha sido bastante popular durante casi cincuenta años. Curiosamente en la actualidad el coche compartido en Europa ha sustituido en gran medida al veterano InterRail y a la tradición de hacer autostop. En países como Alemania y Francia, donde el monopolio de los ferrocarriles estatales ha impedido la aparición de redes de autobuses que conecten ciudades, han prosperado las plataformas de coche compartido. Internet, y sobre todo las redes sociales, combinadas con la necesidad de ahorrar dinero debido a la crisis económica, han ayudado a impulsar y promover el coche compartido entre un espectro de usuarios más amplio, más allá de los iniciales usuarios jóvenes y bohemios (véase la tabla 1). Todos estos elementos han sentado las bases para el espectacular crecimiento de BlaBlaCar tanto en Europa como en todo el mundo.

Tabla 1. Definiciones de coche compartido y conceptos asociados

**Coche compartido B2C:** Servicio por el cual una serie de personas usa la flota de vehículos de una empresa que están aparcados en unos lugares determinados de la ciudad. Los miembros pueden reservar (y ampliar) por horas a través de la página web o el móvil y acceder al coche con una tarjeta inteligente<sup>29</sup>. Muchos fabricantes tradicionales de coches ofrecen ahora este servicio, al igual que las nuevas startups.

**Coche compartido (Carpooling):** Uso compartido de coches particulares entre el conductor y uno o más pasajeros<sup>30</sup>. A los efectos de este estudio, nos referiremos a coche compartido cuando implique viajes de larga distancia en los que se comparten los costes. BlaBlaCar es una plataforma de coche compartido. Los términos *coche compartido* y *viaje compartido* a menudo se utilizan indistintamente.

**Viaje compartido (Ridesharing):** Servicio urbano similar al taxi, en el que los vehículos privados operados por contratistas independientes se reservan con poca antelación a través de internet, usando la tecnología de geolocalización. Uber es una plataforma de viaje compartido.

**Alquiler de coches P2P:** Plataformas que permiten a los propietarios de vehículos alquilar sus coches a otras personas a cambio de una tarifa y normalmente de una comisión que cobra la plataforma.

Figura 1. Evolución del sector del coche compartido

| PROPIEDAD DEL VEHÍCULO | COCHE COMPARTIDO B2C                       | COCHE COMPARTIDO |
|------------------------|--|------------------|
| Mercedes<br>Seat<br>GM | Amovens<br>Bluemove<br>Respiro<br>Clickcar | BlaBlaCar        |
| VIAJE COMPARTIDO       | ALQUILER DE COCHE P2P                      |                  |
| Uber<br>Lyft           | SocialCar<br>Drivy<br>OuiCar               |                  |

### El ascenso de BlaBlaCar

BlaBlaCar se fundó con la idea de transformar el mundo de la movilidad para hacerla más eficiente, accesible y asequible. Como dice Vincent Rosso, cofundador de BlaBlaCar España: “La idea inicial era ‘digitalizar las autopistas’ evitando la brecha entre el coche compartido e internet, inyectando así eficiencia y accesibilidad al transporte por carretera”. Se ha descrito el concepto de BlaBlaCar como “el autostop del siglo XXI” o como “el Ryanair de la carretera” (Nusca 2015). A través de su plataforma pone en contacto a conductores que disponen de plazas libres con pasajeros que pagan y que viajan en la misma dirección. A menudo se compara BlaBlaCar con Uber, si bien el modelo de negocio de esta última es fundamentalmente diferente. BlaBlaCar pone en contacto a personas que están viajando entre ciudades (la distancia media de los viajes es de 320 km.), no dentro de la ciudad y lo fundamental es que los conductores de BlaBlaCar no obtienen un beneficio. BlaBlaCar pone en contacto a los conductores con los pasajeros y todos comparten el coste del viaje, lo cual ocurriría en cualquier caso, ya que no se trata de un servicio por encargo. Esta estrategia también evita a la empresa tener que cumplir las normas que regulan el taxi que han atormentado a Uber. En un contexto de subida del coste del combustible, transporte público caro y congestión del tráfico en las carreteras europeas, BlaBlaCar es una opción ganadora: el conductor ofrece plazas libres para costear el combustible y los peajes y el pasajero consigue un viaje barato y cómodo. Además, compartir los costes implica dos cosas: los conductores están asegurados, dado que solo dividen los costes, y no obtienen ningún ingreso que tenga que ser declarado.

La idea de la empresa fue de Frédéric Mazzella, fundador de BlaBlaCar, durante unas vacaciones de Navidad. Era el 24 de diciembre de 2003 y estaba intentando ir desde París a la casa de su familia, situada a 500 kms para pasar la Navidad. Los trenes estaban llenos y su hermana tenía que desviarse para poder recogerlo. En el camino de vuelta se le ocurrió una idea de negocio. “La autopista va en la misma dirección que los trenes y podía ver que los trenes estaban llenos sin ninguna plaza libre mientras que los coches iban vacíos.” Desde su punto de vista, se trataba de una grave inefficiencia. “La idea era organizar todas las plazas disponibles en coches del mismo modo que organizamos todos los asientos en los aviones y trenes, con un auténtico motor de búsqueda, y eso no existía. Solo había demanda y ninguna oferta y organizada de una forma muy rara en la que podía haber algún vecino que te pudiera llevar pero no sabías a dónde iba ni cuándo” (Hickey 2014). En 2006 Mazzella lanzó la primera versión de la página web www.Covoiturage.fr que codificó él mismo con unos cuantos amigos, cambiando el nombre por BlaBlaCar en 2013. La plataforma se basa en

una comunidad de confianza donde tanto conductores como pasajeros comparten información sobre sí mismos, su coche y sus preferencias de viaje y se les anima a que se valoren recíprocamente. BlaBlaCar ofrece un seguro adicional gratuito, pagos online seguros y moderación para crear un entorno de juego limpio y seguro.

### Monopolios y disputas legales

“Desde el principio me di cuenta de que lo que estábamos alterando no era el autostop, sino el sector del transporte” (Nicolas Brusson, cofundador de BlaBlaCar y COO).

La economía colaborativa ha revolucionado el modo en el que entendemos la propiedad del automóvil. Aunque la propiedad de un vehículo personal sigue siendo importante, la aparición de otras formas de movilidad cada vez más diversas ha hecho que muchas personas se replantean la cuestión. Plataformas colaborativas como BlaBlaCar, Uber y Lyft están alterando el sector del transporte y dando lugar a reacciones a la defensiva por parte de las empresas de autobuses y de los taxistas. Durante el pasado año, los afectados presentaron una serie de demandas judiciales por todo el mundo contra estas startups. Muchas de estas nuevas plataformas tienen distintos modelos de negocio: BlaBlaCar se considera a sí misma como una red social, Cabify es un agente de viajes y Uber pone en contacto a pasajeros que pagan con conductores que no tienen licencia para el transporte comercial, lo cual en muchos países es ilegal. En virtud de su modelo de reparto de costes, BlaBlaCar ha podido en gran medida evitar los conflictos al estilo de Uber con los reguladores y los afectados. Sin embargo, el coche compartido es más económico que viajar en tren o autobús, por lo que atrae a un número cada vez mayor de usuarios que desean ahorrar costes y decidir su viaje en el último momento.

Actualmente la asociación profesional de transporte en autobús de España ha demandado a BlaBlaCar por competencia desleal. Se trata del primer pleito al que ha tenido que enfrentarse en los veinte países en los que opera. En España, las empresas de transporte tienen que solicitar al Ministerio de Transportes la autorización de servicio de transporte público para poder operar en las rutas que explotan en monopolio. A cambio, están obligadas a prestar una serie de servicios diarios y a realizar rutas no rentables para prestar un servicio de transporte público. Con este telón de fondo, Confebús alega que BlaBlaCar está operando una empresa de transporte público con ánimo de lucro sin tener las licencias necesarias y sin cumplir la normativa. La asociación de transportistas alega que como consecuencia de ello ha perdido el 20% de la cuota de mercado. Confebús pidió al juez que ordenara su suspensión cautelar para cerrar el servicio, que el juzgado rechazó a finales de noviembre (Martínez 2015).

<sup>29</sup> Car-Sharing. Disponible en: <[http://p2pfoundation.net/Car\\_Sharing](http://p2pfoundation.net/Car_Sharing)>. [15 de diciembre de 2015].

<sup>30</sup> Carpooling. Disponible en: <<http://p2pfoundation.net/Carpooling>>. [15 de diciembre de 2015].

### BlaBlaCar impulsa la popularidad del coche compartido

Según el gerente para España de BlaBlaCar, Jaime Rodríguez de Santiago, el coche compartido no es una moda pasajera y sobrevivirá a la actual crisis económica. Por el contrario, considera que es parte de un cambio global de mentalidad y de conducta del consumidor. Las aerolíneas de bajo coste aparecieron antes de la crisis global y siguen siendo populares, ya que en comparación ofrecen una mejor relación calidad precio que las compañías aéreas tradicionales. Según indica Jaime, el coche compartido ha perdido la aureola hippy del low-cost, de algo barato, en beneficio de la comodidad y fiabilidad. Estas predicciones se ven respaldadas por el trabajo del Centro de Investigación sobre Sostenibilidad del Transporte de Berkeley, Universidad de California (TSRC) en el ámbito de la movilidad compartida, indicando que “en los próximos meses y años veremos un crecimiento en el seno de los sectores del coche compartido y empresas asociadas y en relación con nuestra mayor comprensión de su impacto social, económico y medioambiental” (Bergren Miller 2014).

De acuerdo con el estudio de la Agencia Francesa para el Medio Ambiente (Ademe) sobre el coche compartido<sup>31</sup> publicado en septiembre de 2015, esta práctica se hace cada vez más popular desde 2013 y BlaBlaCar ha desempeñado un papel fundamental en la generalización de esta práctica en Francia. Las cifras de Ademe muestran que el 70% de los encuestados nunca habían usado coches compartidos antes de hacerlo con BlaBlaCar y sólo el 5% de los encuestados estaba registrado en otra plataforma. Además, el estudio de Ademe muestra que el perfil de quien recurre a estos servicios ha evolucionado y que ahora atraen a un espectro más amplio de la población. En 2009, los usuarios del coche compartido solían ser casi en su totalidad estudiantes. Sin embargo, en 2015, la edad media de los usuarios ha aumentado hasta los treinta y tres. Asimismo conviene señalar que el coche compartido ha pasado de ser un servicio usado principalmente por urbanitas para ser cada vez más popular entre la población del medio rural (16% de los encuestados). Además, el espectro de los usuarios de BlaBlaCar cada vez es más variado: el 71% de los usuarios son profesionales, el 13% son estudiantes, el 13% desempleados y un segmento en crecimiento es el de los jubilados (3%) quienes son introducidos en BlaBlaCar por sus nietos. Según la misma encuesta, la percepción del coche compartido en Francia es muy positiva: para los usuarios encuestados el servicio ofrece una buena relación calidad precio, es agradable, cómodo y respetuoso con el medio ambiente.

Con mucha diferencia respecto de las demás, BlaBlaCar ha contribuido a la generalización del coche compartido haciéndolo más seguro, más fácil y fiable (que el autostop por ejemplo), en gran parte como en la misma línea Airbnb y Uber lo han hecho en sus sectores, asegurando a ambas partes de la transacción que la otra persona con la que están negociando sea de confianza. Por otro lado, en algunos países como Francia, el tren es muy caro y el transporte en autocar no es cómodo (o no existe) lo cual ha sido criticado por los consumidores. Según el profesor de marketing de ESADE Gerard Costa, “La generación de los millennials está acostumbrada a consumir y compartir su experiencia con su comunidad en las redes sociales. Esta tendencia [...] tiene el apoyo de los consumidores. Si se prohíbe Uber entonces BlaBlaCar servirá para el mismo fin. Si se prohíbe, entonces aparecerá otro actor que preste ese servicio” (Rodríguez de Paz 2015).

El experto en economía colaborativa Arun Sundararajan indica que “Los menores de treinta años se suelen identificar más con su móvil o sus aparatos informáticos que con el coche.... Los coches ya no son la adquisición que configura la identidad como lo eran antes.” No resulta sorprendente que más de la mitad de los millennials digan que están dispuestos a compartir viajes con otros, según muestra un estudio de la empresa de análisis Penn Schoen Berland (Naughton 2015). Según Susan Shaheen, experta en transportes de la Universidad de California, Berkeley, cada vehículo que realiza un servicio de coche compartido a tiempo completo, como la empresa de alquiler para desplazamientos cortos Zipcar, sustituye entre cuatro y seis coches nuevos y aplaza la compra de hasta siete más. Estos resultados contrastan con los de la encuesta de Ademe, cuyas conclusiones dicen que la gran mayoría de quienes comparten coche en Francia (el 81%) no ha cambiado su actitud en relación con tener un coche, aunque el 13% (la mayoría menores de treinta años) dijera que después de compartir coche aplazarían sacarse el carné o comprar un coche. Las cifras pueden diferir invariablemente entre una y otra encuesta y de un país a otro. Sin embargo, el hecho de que los fabricantes de automóviles estén vigilando muy de cerca las tendencias globales y cambiando sus modelos de negocio desde el producto (fabricación de coches) hacia el servicio (coche compartido) indica que las pautas de consumo están cambiando (de la propiedad al acceso) y en este contexto el coche compartido y BlaBlaCar no paran de crecer. (Naughton 2014).

Otro asunto interesante para analizar con más detalle a la luz de los datos aparentemente conflictivos que disponemos sobre el potencial cambio del comportamiento causado por el coche compartido es si esta práctica puede dar lugar a un aumen-

to de la concienciación de los servicios colaborativos y a un cambio más profundo en el modo de vida. Según los datos de BlaBlaCar, las cuestiones medioambientales ocupan un tercer lugar en el orden de motivaciones para usar por primera vez BlaBlaCar después del ahorro económico y la experiencia social. Curiosamente otra encuesta encargada por BlaBlaCar en abril de 2015 entre 14.200 usuarios muestra que la conciencia medioambiental aumenta cinco veces a medida que los usuarios repiten el servicio. También según los datos de BlaBlaCar el 19% de los usuarios empezó a recurrir al coche compartido para trabajar después de haber probado el servicio y un porcentaje de su entorno empezó a usar otros servicios colaborativos online después de haberse hecho miembros de BlaBlaCar (entre el 1% y el 6%). Esto sugiere que al usar BlaBlaCar la gente se conciencia más de las ventajas de los servicios colaborativos y por lo tanto está más abierta a adoptar nuevos comportamientos colaborativos. No obstante, el informe de Ademe dibuja otro cuadro: el coche compartido no parece liderar los comportamientos más colaborativos en otros ámbitos ya que la gran mayoría de los usuarios encuestados conduce para ir a trabajar y el 94% nunca ha usado el coche compartido entre particulares. De nuevo, estas aparentes contradicciones justifican que se haga un análisis independiente más profundo, pudiendo constituir una útil línea de investigación en el futuro.

### BlaBlaCar prospera en un clima de inefficiencia del transporte público

El ascenso de BlaBlaCar se ha producido en parte a espaldas de un sistema de transporte público deteriorado en todo el continente. El prolongado estancamiento económico de Europa está impidiendo que muchos gobiernos puedan mantener -ya no digamos ampliar- las redes de transporte. La oficina nacional de auditoría francesa ha impelido a la empresa nacional de ferrocarriles, SNCF, para que deje de construir nuevas líneas de alta velocidad dado que muchas de las ya existentes generan pérdidas. Alemania, conocida por su red de ferrocarril de alta velocidad se esfuerza por seguir adelante con flotas y vías anticuadas. Recientemente el gobierno portugués tuvo que aparcar sus planes de construir nuevas conexiones del tren bala. Según AVUC<sup>32</sup>, una asociación que defiende el uso del ferrocarril en Francia, BlaBlaCar parece ser el claro ganador en este escenario. Su modelo de negocio responde al deterioro del transporte ferroviario que muchos usuarios han estado denunciando durante años: precios altos y mal servicio (Bisserbe 2014).

Además, BlaBlaCar ayudó a garantizar la cobertura completa de las conexiones por carretera en muchas regiones, creando una nueva red de transportes que cubre los huecos dejados por el transporte público. Como muestra un estudio de 2015 encargado por BlaBlaCar<sup>33</sup>, la plataforma ofrece una enorme granularidad: las diez rutas más populares de BlaBlaCar en España suponen menos del 5% de la oferta mensual total. Curiosamente, en mercados emergentes BlaBlaCar está aportando una significativa contribución para resolver problemas de política pública con soluciones que no podían prever plenamente antes de entrar en dichos mercados. A pesar de sus carencias, Europa tradicionalmente ha tenido la posibilidad de elegir entre varias opciones de transporte, mientras que en la India y Rusia, y en cierta medida en Turquía y México, las infraestructuras son bastante precarias. En estos países BlaBlaCar ha comenzado a conectar ciudades que carecen de conexiones ferroviarias, creando un nuevo nivel de infraestructuras. En concreto, en la India la red ferroviaria está tan congestionada que es prácticamente imposible conseguir un billete de tren. BlaBlaCar ha firmado un acuerdo con la compañía india de ferrocarril (IRCTC) para aliviar la saturación del sistema ferroviario y desviar la gran demanda de tren hacia el transporte por carretera. BlaBlaCar, por lo tanto, está ayudando a mitigar la escasez de infraestructuras públicas en países emergentes y participando en importantes acuerdos de asociación para extender su impacto.

<sup>31</sup> Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie 2015, Enquête auprès des utilisateurs du covoiturage longue distance. Disponible en: <<http://www.ademe.fr/enquete-aupres-utilisateurs-covoiturage-longue-distance>>. [15 de diciembre de 2015].

<sup>32</sup> Association des Voyageurs-Usagers des Chemins de Fer.

<sup>33</sup> Extractos compartidos con el autor.

## 2.1 IMPACTO SOCIAL

En la UE hay 239 millones de coches<sup>34</sup> pero siempre han sido infrutilizados. El coche es el segundo activo más valioso para las personas (después de la vivienda) y sin embargo está parado el 95% del tiempo y cuando está en la carretera a menudo se encuentra atrapado entre el tráfico. Lo que es más grave: cada día en toda Europa, quinientos millones de plazas de coche quedan libres. Con este telón de fondo, el fundador de BlaBlaCar dice: "En Francia cuesta entre 5.000 y 6.000 euros al año tener un coche, y hay 38 millones de coches, lo cual supone 200 mil millones de euros de gasto, es decir el 10% del PIB. Sin embargo el 96% del tiempo los coches están aparcados y no circulan...y tres de cada cuatro coches que circulan solo llevan una persona. Si esta infraoptimización se aplicara a los trenes o autobuses, se consideraría un sinsentido" (Willsher 2015). Es significativo que esta tendencia esté siendo alterada por la comunidad de BlaBlaCar, donde la ocupación media por coche es de 2,8 personas, frente a la media europea de 1,6 (siendo en algunos países solo de 1,3 pasajeros). La tasa de ocupación de los vehículos sigue creciendo a medida que la comunidad se hace más eficiente.

Con la intensificación de la tendencia al crecimiento de las ciudades, y la previsión de que la población del planeta aumente de los actuales siete mil millones de personas a los casi diez mil millones para 2050, uno de los problemas de política pública cada vez más acuciantes consiste en conseguir que los sistemas de transporte sean más eficientes y sostenibles, con el fin de solucionar los problemas de la sobre población y la congestión. Como indica el cofundador de BlaBlaCar España, Vincent Rosso, las líneas de servicio universal de autobús subsidiadas, con pocos viajeros que se dirigen a zonas rurales remotas, puede que no sea la manera más eficiente de gestionar la congestión y las finanzas públicas. Argumenta que necesitamos macrosoluciones en forma de asociaciones público-privadas y ve a BlaBlaCar bien posicionada para convertirse en un actor protagonista a la hora de ayudar a resolver este problema social.

Muchos de los actores relacionados con BlaBlaCar señalan al coche compartido como la forma más pura de la economía colaborativa, ya que los costes efectivamente se comparten y se comparte una plaza en el coche con "extraños" que necesitan tener confianza entre sí. Según la consultora Roland Berger<sup>35</sup>, entre los impactos positivos derivados de la actividad de BlaBlaCar se pueden citar los siguientes:

-Protección medioambiental: El coche compartido reduce el número de vehículos en la carretera y por lo tanto reduce las emisiones de CO<sub>2</sub>. Según los datos facilitados por BlaBlaCar, en los últimos doce meses la empresa ahorró una megatonelada de CO<sub>2</sub> en todos los países donde opera. Solo en los pasados cinco

años en España los usuarios de BlaBlaCar ahorraron 90.000 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>.

En abril de 2015, el International Board for Entrepreneurs and Business People otorgó a BlaBlaCar el "Entrep's Environment Prize" por su contribución a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. En la ceremonia, el presidente del Comité Económico y Social Europeo, Henri Malosse, felicitó a la empresa añadiendo que era "un excelente ejemplo de ahorro energético, protección medioambiental y creación de empleo"<sup>36</sup>.

- **Mayor seguridad vial:** Según los datos de BlaBlaCar el 93% de los conductores opina que viajar con pasajeros les mantiene despiertos y alerta en la carretera. Se trata de algo relevante ya que la somnolencia es la primera causa de accidentes en las autopistas. La seguridad también se mejora porque los pasajeros califican la habilidad del conductor y este asume la responsabilidad personal por los pasajeros que lleva en su coche.
- **Cobertura general de las carreteras:** El coche compartido lleva la creación de nuevos itinerarios ad-hoc dando lugar a la aparición de nuevas redes de rutas, que el transporte público no cubre o no lo hace adecuadamente.
- **Coste de la vida:** El coche compartido ayuda tanto a conductores como a pasajeros a viajar por menos precio.

### Huella medioambiental

Amovens, la plataforma española de coches compartidos competidora de BlaBlaCar enumera una serie de impactos positivos del coche compartido, como la reducción de la congestión del tráfico en las ciudades a corto plazo. A largo plazo, la práctica de compartir coche puede inducir un cambio en el comportamiento de las personas a la hora de viajar y reducir la necesidad de plazas de aparcamiento en las ciudades. Otra externalidad positiva según Amovens, consiste en los considerables vínculos sociales que genera entre las personas que comparten coche, lo cual mejora el tejido social y por consiguiente tiene un impacto positivo en el funcionamiento de los centros urbanos.

Se han documentado fehacientemente numerosos beneficios medioambientales de la movilidad compartida, como la reducción del número de vehículos en propiedad, de su uso y de los kilómetros realizados (Bergren Miller 2015). Otros posibles beneficios identificados en un reciente documento del Centro de Investigación de la Sostenibilidad del Transporte de Berkeley (Universidad de California)

incluye la cobertura de lagunas en las redes de transporte existentes (incluidas las famosas "primera y última milla") y la reducción del coste del transporte para familias y particulares. En Europa se llevó a cabo un estudio de caso en Lisboa para estimar los impactos del coche compartido y los efectos de un posible cambio tecnológico. Los resultados demostraron que si se fomenta el cambio a vehículos híbridos o eléctricos dichos beneficios pueden representar reducciones de entre el 35% y el 47% del consumo energético y entre el 35% y el 65% de las emisiones de CO<sub>2</sub> respectivamente (Baptista 2014). Todos estos estudios analizan el coche compartido y algunos de sus resultados pueden extrapolarse, pero la realidad es que faltan estudios independientes y fiables sobre el coche compartido y su impacto medioambiental y social, así como sobre sus posibles efectos "rebote" o "boomerang". El citado estudio sobre el coche compartido dirigido por la Agencia Francesa para el Medio Ambiente (Ademe) indicó que el 21% de los conductores encuestados decían que sin el coche compartido viajarían con menos frecuencia, a la vez que reconocían que "al permitir a los pasajeros viajar más, el coche compartido crea un efecto rebote que todavía no se ha identificado". Ciertamente, su balance social y medioambiental es difícil de medir por una serie de razones: estas plataformas de movilidad compartida son bastante nuevas, los competidores a menudo son proveedores de transporte público con obligación de prestar un servicio universal, todavía no se han establecido unos indicadores estándar ni puntos de referencia para medir su impacto y, lo que es más importante, faltan datos financieros y del uso por parte de las empresas de coche compartido (y de las plataformas de economía colaborativa en general) que muchas veces temen el escrutinio público. Esta falta de datos significativos repercute sobre la concienciación de los políticos y por consiguiente no se pueden establecer unas políticas públicas adecuadas para extender sus efectos positivos. En este contexto, cabe decir que Uber y Lyft han acordado compartir sus datos sobre su actividad para un nuevo estudio que ha anunciado el Consejo de Defensa de los Recursos Naturales y el Centro de Investigación de la Sostenibilidad del Transporte de Berkeley (TSRC) con el fin de analizar el impacto medioambiental de Uber y Lyft en EE.UU. (Hawkins 2015). BlaBlaCar podría seguir el ejemplo y compartir sus datos con los estudios y otras organizaciones independientes, lo cual podría arrojar luz sobre su impacto general en Europa, donde ya goza de una masa crítica.

### Capital social

En cuanto al impacto puramente social de BlaBlaCar, la empresa hace hincapié en que su actividad tiene un valor de cohesión social intrínseco y muy potente, ya que genera capital social. Al ofrecer

a los pasajeros un transporte de bajo coste, crea una demanda de acceso al transporte barato, especialmente para quienes no se pueden permitir unos costes de viaje elevados o quienes no tienen coche. Según las estimaciones de BlaBlaCar, 150 millones de europeos no tienen coche<sup>37</sup>, de modo que esta plataforma ofrece a este gran volumen de población acceso a un vehículo privado y viajes a bajo coste. Otro aspecto clave en el ámbito del capital social es la granularidad que ofrece BlaBlaCar. En efecto, la plataforma ofrece rutas a zonas que no están cubiertas o que son de difícil o incómodo acceso en transporte público. Por ejemplo, en España el 60% de las rutas registradas en BlaBlaCar no tiene un equivalente directo en el transporte público. Además, BlaBlaCar cada vez ofrece más soluciones puerta a puerta para las rutas menos frecuentes, que de otro modo requerirían un número impráctico de conexiones para muchas personas. En este sentido, el gerente nacional de BlaBlaCar para el Reino Unido comenta: "Podemos convertirnos en una alternativa importante a los trenes. Tenemos más horas de salida, somos más rápidos, más baratos y tenemos más rutas. Al final tendremos tantos conductores que nuestro servicio será puerta a puerta" (Davidson 2015).

Otro impacto social positivo que algunos destacan consiste en el puente social que crea BlaBlaCar, al reunir personas de generaciones, nivel de ingresos y procedencias diferentes. Algunos entrevistados<sup>38</sup> han relacionado su experiencia con BlaBlaCar con una especie de inmersión social al estilo del servicio militar, por los recuerdos y amistades para toda la vida que muchos jóvenes compartieron cuando hicieron su servicio militar.

Por último, según el estudio comparativo de la OCU (la principal organización de consumidores de España) sobre las plataformas de economía colaborativa<sup>39</sup> el 35% de las empresas analizadas estaba enfocado a transacciones meramente mercantiles, el 55% creaban unas redes sociales sólidas entre sus usuarios y el 10% basaba su modelo en un paradigma transformador. La OCU sitúa a BlaBlaCar en la segunda de dichas categorías ("Pone en contacto a los usuarios") junto con otras plataformas internacionales bien diseñadas como Airbnb, en las que su valor reside en la conexión que ofrecen a sus usuarios, basada en unos intereses comunes y en su reputación online. BlaBlaCar está muy bien situada en la mayoría de los indicadores (máximos resultados en cuanto a confianza y responsabilidad), pero sin embargo falla en el aspecto de la "huella en la comunidad", es decir, si la plataforma considera o no que su misión principal es redistribuir la riqueza o su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. En el caso de BlaBlaCar esta "huella en la comunidad" se considera "básica" ya que se organiza en torno a los conceptos de eficiencia y ahorro económico en lugar de basarse en una misión realmente transformadora de la sociedad<sup>40</sup>.

<sup>34</sup> The International Council on Clean Transportation 2013, European Vehicle Market Statistics, Pocketbook 2013. Disponible en: <[http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/EU\\_vehiclemarket\\_pocketbook\\_2013\\_Web.pdf](http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/EU_vehiclemarket_pocketbook_2013_Web.pdf)>. [15 diciembre de 2015]

<sup>35</sup> Estudio encargado por BlaBlaCar a la consultora Roland Berger en 2015 para valorar el impacto económico, social y medioambiental de BlaBlaCar. Sumario ejecutivo comparto con el autor.

<sup>36</sup> BlaBlaCar, galardonada con el 'Entrep's Environment' 2015, 2015. Disponible en: <<http://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-BlaBlaCar-galardonada-entreps-environment-2015-20150416150157.html>>. [15 diciembre de 2015].

<sup>37</sup> Esta cifra se calcula del siguiente modo: 500 millones de habitantes (400 de ellos mayores de 18 años) > flota de turismos en Europa de 250 millones > Aproximadamente 150 millones de europeos no tienen coche

<sup>38</sup> Vincent Rosso y Albert Canigüeral.

<sup>39</sup> Realizado en 2015 con organizaciones de consumidores de Bélgica, Italia y Portugal y con el apoyo de OuiShare. Analizó más de cincuenta empresas colaborativas que operan en Europa. El estudio completo semipublicará en enero de 2015.

<sup>40</sup> OCU, 2015, ¿Colaboración o negocio? De todo hay. Disponible en: <<https://dl.dropboxusercontent.com/u/32281041/Colaboraci%20n%20negocio%20Estudio%20OCU%201-12-2015.pdf>>. [15 December 2015].

## 2.2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

*“El objetivo es crear la mayor empresa de transporte terrestre del mundo en cuanto al número de pasajeros”* (Nicolas Brusson, cofundador y COO de BlaBlaCar).

### Hitos del crecimiento

Frédéric Mazzella creó la plataforma www.covoiturage.fr en 2004, pero no tuvo un éxito inmediato. Entre 2006 y 2011, Mazzella probó con seis modelos de negocio antes de desarrollar un plan de negocio en torno a la idea de un hub online de “viaje social” (“Expedia meets Facebook”). Pasaron unos dos años hasta que se consiguió una masa crítica de usuarios que empezaría a utilizar la web.

El punto de inflexión llegó en 2007 cuando una serie de huelgas paralizó el sistema francés de transporte. Una oportuna nota de prensa anunciando que BlaBlaCar empezaba a funcionar atrajo la atención de los medios. Según el cofundador de BlaBlaCar, Nicolas Brusson, *“el influjo de usuarios significó que de repente el servicio funcionaba”*. Por primera vez, la gente decía cosas sobre el servicio como “útil, interesante, de bajo coste, y eficiente.” Después de aquello, el negocio siguió creciendo, abrió una oficina en 2009 y contrató a su primer empleado (Hickey 2014).

Otro hito lo constituyó la erupción del volcán islandés Eyjafjallajökull en abril de 2010, que causó una enorme alteración en el espacio aéreo europeo, obligando a cancelar vuelos y colapsando los trenes. BlaBlaCar reforzó su esfuerzo y se produjo una oleada masiva de usuarios de su plataforma. Los viajeros sin posibilidades para desplazarse se dieron cuenta de que su siguiente mejor opción era viajar en el coche de un extraño en lugar de esperar a que hubiera plazas libres en los trenes o aviones. Este incidente catapultó a BlaBlaCar en la mente de la gente, no solo en Francia sino por toda Europa, que la veían como una solución inteligente para viajar.

Desde 2006, la empresa ha dejado su huella por toda Europa, con varias adquisiciones de otras empresas de coche compartido ya existentes en Italia, Polonia, Francia y Rusia. En abril de 2015, BlaBlaCar anunció las nuevas adquisiciones: la alemana Carpooling.com y la húngara Autohop, que reforzaron su presencia en Alemania, Hungría, Rumanía, Serbia y Croacia. Más recientemente BlaBlaCar compró Rides en México (abril de 2015) y Jizdomat en la República Checa y Eslovaquia (enero de 2016). La adquisición de Carpooling.com supuso un hito fundamental para BlaBlaCar en la consecución de su agresiva estrategia de expansión, de cara a conseguir su objetivo de ser *“la plataforma líder mundial en viajes compartidos de larga distancia.”* Fundada en 2001, Carpooling.com era la mayor y más antigua empresa de Alemania y el mayor competidor de BlaBlaCar con seis millones de miembros antes de la adquisición. Con esta estrategia

adquisiciones, BlaBlaCar multiplicaba por dos sus miembros, pasando de los diez millones que tenía en 2014 a los actuales veinte millones (solo en España 2.500.000). La empresa en la actualidad pone en contacto a más de diez millones de viajeros cada trimestre, lo que la configura como la empresa de consumo colaborativo de más rápido crecimiento de Europa.

### Modelo de negocio

BlaBlaCar está centrando sus esfuerzos en crear una marca global para generar una masa crítica en diferentes países, en vez de centrarse en la rentabilidad a corto plazo. En este sentido, su cofundador, Brusson dice: “Prefiero tener 200 o 500 millones de personas compartiendo coche en todo el mundo dentro de seis años aunque no sea rentable, pero sabiendo que podemos, a intentar optimizar hoy”. (Cowan 2015). Por lo tanto, el modelo de negocio se basa en crear una gran huella en Europa para luego crear una gran huella a nivel global con el fin de que posteriormente el negocio sea rentable. BlaBlaCar ha introducido una comisión en aquellos países donde ya ha alcanzado una masa crítica. Dicha comisión se cobra al pasajero, normalmente entre el 10% y el 15% del precio de reserva, y se procesa a través del sistema de reservas online (véase la tabla 2). Actualmente BlaBlaCar cobra dicha comisión en Francia, España, Portugal, Reino Unido y Países Bajos. La comisión se ha ido incorporando en cada país con una gradualidad diferente y depende de la madurez de la comunidad y la liquidez de las rutas más frecuentes. En otros países, como Turquía y Rusia, donde BlaBlaCar empezó a funcionar en 2015, todavía no cobra ninguna comisión, aunque pronto lo hará.

Tabla 2. Comisiones de la plataforma BlaBlaCar

#### ¿Cómo se calcula la comisión?

Cuando el pasajero realiza una reserva online, realiza una aportación por los costes compartidos del viaje y también paga la comisión de la plataforma, que se desglosa como sigue:

- Comisión fija (0,79 eur.).
- Comisión variable (8,9% del importe que el pasajero paga al conductor). Esta cantidad sirve para cubrir los costes bancarios, SMS/email y coste de la plataforma.
- IVA (según cada país), aplicado a los costes totales (fijos y variables).

Para no penalizar los viajes de menos distancia la comisión está limitada al 20% del precio de reserva<sup>41</sup>.

### Estrategia de crecimiento y conductores con éxito

La estrategia de expansión de BlaBlaCar se ha denominado “acqui-hire” (adquirir y alquilar) ya que centra su atención en realizar pequeñas adquisiciones y establecer oficinas locales con personal local. Así se lanzó en Italia, Polonia, Rusia y México. BlaBlaCar siempre hace hincapié en la importancia de abordar cada país europeo de manera individual y en adaptar la misión de la empresa a la cultura local (Dillet 2015).

Para el éxito de BlaBlaCar ha sido clave la decisión de limitar el número de pasajeros a cuatro y el precio que el conductor puede cobrar en hasta el 50% del precio recomendado en la web, de modo que los pasajeros simplemente comparten los costes y por lo tanto el servicio, evitando que tenga una naturaleza comercial. Esta estrategia ayuda a la empresa a evitar obstáculos regulatorios y garantiza que los conductores y pasajeros no tengan que afrontar problemas fiscales o de seguros. Asimismo, al enfocarse en los viajes interurbanos, poco o nada regulados, elimina la necesidad de cumplir la gravosa normativa del transporte urbano, a la vez que se evitan conflictos con el beligerante sector del taxi.

Para muchos, haber empezado en Francia y alcanzar una masa crítica en ese país es por sí mismo un factor de éxito. A diferencia de Alemania, en Francia no existe una tradición de coche compartido, por lo que tenía que superar ciertas barreras de percepción y de seguridad. Como consecuencia de ello BlaBlaCar ha tenido que trabajar más duro para desarrollar unos sistemas de reputación en los que se pudiera confiar y educar al público. Otro elemento clave para explicar su éxito en Francia es el hecho de que BlaBlaCar no tenía la competencia de líneas de autobús de larga distancia, a las cuales no les estaba permitido competir con la empresa nacional de ferrocarril (SNCF). Además, en Francia hay muchas ciudades de tamaño mediano y grande que necesitan enlaces de transporte de bajo coste, el transporte público es caótico y proclive a las huelgas, el precio del tren es excesivo y los costes del vehículo privado son elevados. Todos estos elementos crean unos sólidos incentivos prácticos y financieros para compartir vehículo. En este contexto, BlaBlaCar ha crecido llegando a dominar el 90% del mercado francés, hasta tal punto que el año pasado el presidente de SNCF la consideró como un competidor. El cofundador de BlaBlaCar Nicolas Brusson dijo la famosa frase: *“Cuando empiezas en Francia, todo lo demás parece sencillo.”*

### Valor de la compañía

BlaBlaCar no cotiza en bolsa por lo que no publica su información financiera. Los fundadores rehusan facilitar sus ingresos, pero algunas publicaciones del sector han hecho números. Según Business Insider (Edwards 2015), actualmente los ingresos de BlaBlaCar podrían rondar los 96 millones de dólares anuales. Esto se calcula del siguiente modo: 10 millones de viajeros al trimestre x 20 USD como media por viaje x cuatro trimestres x 12% que se queda la empresa = 96 millones USD. En comparación, los ingresos anuales de Uber en 2015 se estimaron en diez mil millones de dólares, pero Uber hace más viajes y se queda con un porcentaje mayor que BlaBlaCar, el 20%. Hasta ahora BlaBlaCar se ha financiado con capital riesgo, con una inversión de 335,6 millones USD de Accel, Cabiedes & Partners, Index Ventures, Insight Venture Partners, Isai, Lead Edge Capital, y Vostok New Ventures Ltd. Su última ronda de financiación tuvo lugar en septiembre de 2015, cuando aportaron doscientos millones de dólares. Esto supone que su valoración alcance los mil seiscientos millones de dólares, cifra bastante impresionante para una empresa que tiene en torno a diez millones de viajeros por trimestre. Forbes lo dijo: *“se presenta como una de las jóvenes empresas tecnológicas mejor financiadas de Europa.”* (Chen 2015).

<sup>41</sup> n.d., BlaBlaCar Frequently Asked Questions. Disponible en: <<https://www.BlaBlaCar.es/faq/pregunta/a-que-corresponden-los-gastos-de-gestion-para-cada-reserva>>. [15 de diciembre de 2015].

## 2.3 TIPO DE INNOVACIÓN

### Branding y posicionamiento eficaces

En un principio BlaBlaCar se llamaba covoiturage.fr, la palabra francesa para “coche compartido”, y su aplicación se llamaba Comuto, que también es el nombre usado en España para este servicio. Pronto se dieron cuenta de que para poder crear una marca global cohesionada necesitaban un único nombre que funcionara en cualquier parte. El nombre “BlaBlaCar” procede de una característica particular que inventaron con el fin de paliar una dificultad que se presentó en su actividad: los usuarios se podrían sentir incómodos viajando con gente demasiado habladora o demasiado callada. Ahora se denominan a sí mismos “bla”, “blabla” o “blablala” según su locuciosidad. Del mismo modo el fundador de BlaBlaCar España destacó la estrategia de comunicación como uno de los factores clave para el crecimiento de la empresa. En efecto, una encuesta sobre imagen de marca realizada en España por una empresa de investigación dio como resultado que BlaBlaCar era con diferencia la empresa de economía colaborativa más reconocible en España (54,4%), muy por delante de Uber (18,3%) quedando Airbnb bastante detrás con el 7,8%. Algunos también han indicado que BlaBlaCar se ha beneficiado mucho por haberse subido al carro ganador de la economía colaborativa. Aunque BlaBlaCar se había creado bastante antes de que despegara la economía colaborativa, fueron capaces de posicionarse en ella para beneficiarse de su aureola.

### El negocio de la confianza

Crear una comunidad de miembros que tengan confianza ha sido clave para el crecimiento de BlaBlaCar. Su cofundador Nicolas Brusson indica que BlaBlaCar realmente no está en el sector del transporte de bajo coste sino en el sector de la confianza. El elemento del ahorro del coche compartido está claro, pero la innovación reside en el modo en que se crea y se mantiene la confianza. Dice Brusson: “Realmente se produce magia entre nuestros usuarios. Al aportar sus perfiles y calificar cuidadosamente sus experiencias, los usuarios hacen la mayor parte de nuestro trabajo por nosotros” (Adams 2015). A diferencia de lo que ocurre cuando alquilamos un piso o una habitación, que puede que no conocemos al propietario, la confianza aquí es muy importante puesto que compartimos un coche con extraños, viajamos junto a ellos y nuestra vida literalmente puede depender de su habilidad al volante. BlaBlaCar ha desarrollado un marco de confianza de economía colaborativa denominado D.R.E.A.M.S. (y hasta un superhéroe!<sup>42</sup>) para compartir su filosofía con todas las partes involucradas. Estas siglas en inglés significan *Declared, Rated, Engaged, Activity-Based, Moderated and Social* (es decir *Declarado, Calificado, Comprometido, Basado en la actividad, Moderado y Social*). Tras años de experiencia en

el mercado, BlaBlaCar llega a la conclusión de que se trata de unos componentes recurrentes que generan confianza cuando se crean mercados colaborativos online. En línea con lo anterior, la antes citada encuesta de la OCU otorga a BlaBlaCar las puntuaciones más altas en cuanto a confianza y reputación online entre las empresas analizadas. Curiosamente, en opinión de otras personas involucradas, BlaBlaCar “no ha reinventado la rueda”, puesto que usan los mismos mecanismos de confianza diseñados por Couchsurfing, y por lo tanto BlaBlaCar simplemente ha vuelto a embalar el mismo producto en otro papel.

Según el gerente para España, el recurso a la confianza es esencial y supone ofrecer aquella información que dará seguridad y poder a los usuarios. Es curioso que en algunos países como India, LinkedIn Connect fuera importante en este sentido. Las encuestas realizadas entre los usuarios mostraron que cuantos más usuarios cubrían sus perfiles online, mayores eran los niveles de confianza que se alcanzaban, lo cual a su vez los capacita para interaccionar los unos con los otros. Se trata de un ciclo virtuoso, al permitir que la comunidad se amplíe y crezca. La transparencia de los precios es otra ventaja clave de las webs colaborativas de coches compartidos como BlaBlaCar. El precio se conoce de antemano, con lo que se pueden evitar ciertas incidencias bastante comunes como manipular el contador o que el viaje se demore demasiado, o que se realicen rutas tortuosas. Igualmente, está clara la ventaja de una mayor información cuando conocemos previamente la identidad del conductor, las valoraciones que le han dado y las principales características del coche.

A diferencia de otras empresas de economía colaborativa, BlaBlaCar ha tenido relativamente pocas “historias terribles” que hayan trascendido a los medios de comunicación. En 2014, un hombre de cuarenta y nueve años fue arrestado por la policía francesa por ser sospechoso de agresión sexual después de que una pasajera de BlaBlaCar dijera que la habían drogado. La empresa respondió incorporando una función para denunciar malas prácticas. Ya se había incorporado una opción llamada “Solo mujeres” para coches en los que tanto la conductora como las pasajeras eran mujeres. La información facilitada por BlaBlaCar muestra que en España hay un número equilibrado de hombres (58%) y mujeres (42%) entre sus miembros, lo que parece indicar que en parte se han disipado los temores en torno a la seguridad.

### Autorregulación y seguridad de la plataforma

Consciente de la enorme importancia que tiene proteger su modelo de negocio basado en costes compartidos, BlaBlaCar ha desarrollado un sólido sistema de examen previo para garantizar que no haya actividad comercial en la plataforma. En la tabla 3 enumeramos sus principales características:<sup>43</sup>

Tabla 3. Mecanismos de autorregulación de BlaBlaCar

#### Política de coche compartido sin ánimo de lucro:

- La aportación que pueden pedir los conductores para compartir los costes está limitada al 50% del precio sugerido.
- La cantidad de plazas que se pueden ofrecer también está limitada a cuatro.
- Hay unos límites superiores para la aportación por plaza que pida el conductor y unos códigos de colores muestran el grado de aproximación al precio sugerido.
- La plataforma no permite a los usuarios que ofrezcan rutas oportunistas en función de la demanda.

#### Existen unos mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de las normas:

- Términos y Condiciones de Uso, recordatorios frecuentes de las políticas de empresa, comunicación clara y directa con los usuarios, etc.
- Proceso de tres fases ante comportamientos sospechosos: Comprobar, Identificar, Suspender.
- Protección frente a transgresores que quieran volver a entrar en la plataforma.
- Importante asignación de recursos humanos (21% en todo el mundo) para responsabilidades de cumplimiento y gestión de la comunidad.

### Modelo de reservas y seguro

Entre otros ejemplos de innovación introducidos por BlaBlaCar que mencionaron los entrevistados cabe citar el modelo de reservas y el seguro adicional. BlaBlaCar observó que algunos pasajeros reservaban viajes y luego no aparecían. Los conductores empezaron a perder confianza y a reservar a más de una persona la misma plaza, lo cual suscitó la desconfianza de potenciales pasajeros, algo que podría amenazar a todo el sistema. En 2011, BlaBlaCar desplegó un modelo de reservas en Francia, que posteriormente se ha extendido a otros mercados, que penaliza a los que no aparecen con una tasa. La introducción de la función de reservas con tarjeta de crédito redujo el número de personas que no aparecían y las cancelaciones en el último minuto en un factor de diez, es decir pasando de más del 35% a tan solo el 3% de las reservas en la actualidad. Del mismo modo, en mayo de 2015 BlaBlaCar anunció el lanzamiento de una asociación con AXA para ofrecer a sus usuarios un seguro adicional gratuito (véase tabla 4). En principio está disponible en Francia, Reino Unido, España, Italia y Alemania.

Tabla 4. Cobertura del seguro de BlaBlaCar-AXA

#### La asociación entre AXA y BlaBlaCar ofrece un seguro adicional con los siguientes elementos:

- Cobertura por avería y pago del resto del viaje: Pago de otras opciones de transporte para que los pasajeros y conductores puedan llegar a su destino.
- Los pasajeros están asegurados para conducir. Cobertura de los costes de seguros adicionales
- Recuperación de objetos encontrados.
- Asesoramiento jurídico.

BlaBlaCar comprueba las direcciones de correo electrónico, los números de teléfono, los datos bancarios y los perfiles en Facebook y moderar todos los contenidos online. Cuando se cuelga un viaje el conductor tiene que declarar que tiene permiso de conducir y seguro, pero BlaBlaCar no comprueba el seguro en nombre del conductor. En cambio, se confía en los datos aportados por la comunidad de usuarios de BlaBlaCar, animando a los miembros a que participen activamente valorándose los unos a los otros. Según los datos de BlaBlaCar, cada mes se dejan 80.000 valoraciones en la web, el 98% de las cuales son experiencias positivas. Solo el 0,5% de los usuarios ha sido bloqueado o no se le permite opinar. Curiosamente, en diciembre de 2015 BlaBlaCar anunció que iba a seguir los pasos de Airbnb en cuanto a la implementación de la publicación simultánea de las valoraciones (tanto del conductor como del pasajero) en una apuesta por las frenar comentarios falsos o exageradamente favorables, reforzando así la confianza en el sistema de valoración (Esaín 2015).

<sup>42</sup> El marco D.R.E.A.M.S. de BlaBlaCar está disponible en: [www.betrustman.com/](http://www.betrustman.com/)

<sup>43</sup> Adaptación del estudio de Roland y Berger sobre la plataforma de BlaBlaCar. Sept. 2015

## 2.4 COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

### Apoyo gubernamental

Como indica Jef Cozza en su investigación sobre la historia del coche compartido antes mencionada, la asociación entre el sector privado y el gobierno, junto con una importante campaña de concienciación han demostrado ser extremadamente eficaces a la hora de impulsar un cambio en el comportamiento de los consumidores en relación con esta actividad. Estamos viendo la última ola del coche compartido, que emerge como parte de la creciente economía colaborativa. En algunos países como Francia, Reino Unido e incluso India los gobiernos han tenido la previsión de promocionar políticas que favorecen este sector, ya que tienen un interés personal en reducir el tráfico. En concreto el Reino Unido ha sido muy proactivo en la promoción y regulación de la economía compartida como un factor clave de impulso para el desarrollo económico y la innovación. Paradójicamente, BlaBlaCar no es demasiado popular en el Reino Unido, donde la práctica de coche compartido no está muy extendida. Sin embargo en algunos países del sur de Europa donde los usuarios recurren en gran número a esta modalidad de transporte y a BlaBlaCar, todavía existe una laguna legal que da lugar a discrepancias jurídicas por la falta de concienciación entre los políticos en cuanto a sus grandes beneficios para la sociedad y el medio ambiente. Mientras que las legislaciones de Alemania y Francia definen el término "coche compartido", en España todavía no existe una definición legal clara de esta práctica.

BlaBlaCar se ha convertido en un ícono para las startups de éxito de la economía compartida estando considerada casi como un campeón nacional. La ministra de medio ambiente, Ségolène Royal, fue entrevistada junto con el fundador, quien también ha asistido a eventos internacionales con el presidente de Francia, François Hollande y el ministro de economía, Emmanuel Macron. Durante la campaña de las últimas elecciones regionales una candidata de los Verdes llegó a anunciar que ella dejaría de usar su vehículo personal y el chofer oficial a favor de plataformas de movilidad de economía colaborativa como BlaBlaCar<sup>44</sup>. Asimismo, una de las principales normas legales aprobadas por el Presidente Hollande, la ley de transición energética, incluye la necesidad de promover el coche compartido. También hay en Francia un proyecto de ley en el ámbito de la eficiencia energética, que establece reducciones en las tarifas de los peajes para los coches compartidos.

En 2011 BlaBlaCar firmó en España un acuerdo de asociación con el Ministerio de Industria y Telecomunicaciones para promover el uso del coche compartido con vistas a mejorar la eficiencia energética y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Dicho ministerio también ha financiado proyectos destinados a aumentar la ocupación de las plazas de automóvil. El competidor de BlaBlaCar en España, Amovens, incluso firmó un acuerdo de asociación con el gobierno vasco para crear una plataforma de economía

colaborativa en dicha comunidad autónoma<sup>45</sup>. Sin embargo, según las partes interesadas, tras unos esfuerzos enormes y grandes expectativas estas iniciativas de políticas públicas no han dado grandes resultados. De manera contundente, las empresas de coche compartido entrevistadas solo desean que "las dejen en paz" con su negocio, sin demasiada intervención de las administraciones públicas. En este contexto, los entrevistados subrayan que su modelo tiene que ser entendido como "pura economía colaborativa que no debería estar regulada como otros modelos de economía colaborativa".

Según el cofundador Nicolas Brusson, Europa siempre ha innovado en el sector del transporte y en el futuro espera recibir más apoyo del sector público en esta dirección. En algunas ciudades francesas existen puntos de recogida de viajeros, que podrían ser imitados en otros países. En estos momentos BlaBlaCar está analizando opciones para un proyecto financiado con fondos europeos destinado a establecer puntos para la recogida y para dejar pasajeros para los coches compartidos en lugares estratégicos de las grandes ciudades en varios países europeos, que esperan cuente con el apoyo tanto de sus socios privados como públicos. (Torregrossa 2014).

### Transporte público y coche compartido

Es importante reconocer que el coche compartido y la red de transporte público son dos sistemas interdependientes. Para que el coche compartido tenga éxito es necesario contar con un buen transporte público urbano que se encargue de la primera y la última parte del viaje, la denominada "first mile, last mile" ("primera milla, última milla"). El informe de Ademe confirma dicha interdependencia: "El transporte público es el principal transporte que utilizan los que usan el coche compartido para llegar al punto de encuentro: el 44 % de los usuarios entrevistados recurren al transporte público". Este dato es muy significativo, ya que muestra cómo el gasto público y las decisiones sobre infraestructuras pueden animar a nuevas empresas como BlaBlaCar o todo lo contrario. Dice el cofundador Nicolas Brusson: "BlaBlaCar es enorme en Alemania porque en la mayoría de las ciudades es fácil moverse sin coche. Y si bien las conexiones ferroviarias entre las ciudades alemanas también son buenas, BlaBlaCar abre un nuevo mercado para viajeros que quieran hacer esos mismos viajes por menos dinero de lo que cuesta el tren". La ausencia de una red de transporte público bien desarrollada es precisamente la razón por la que el coche compartido no ha despegado en EE.UU. Continúa Brusson: "Resulta que la falta de infraestructura de transporte público en la mayoría de las ciudades de EE.UU. dificulta que BlaBlaCar se pueda desarrollar allí, mientras que da un impulso artificial a Uber [...] porque Uber sustituye a la falta de transporte público en EE.UU." (Edwards 2015).

<sup>44</sup> Una política francesa renuncia al chofer para pasarse a BlaBlaCar. Disponible en: <<http://noticias.infocif.es/noticia/una-politica-francesa-renuncia-al-chofer-para-pasar-se-BlaBlaCar>> [15 de diciembre de 2015].

<sup>45</sup> Disponible en: <http://moveuskadi.amovens.com>

### Asociaciones con el sector privado

#### Asociación con TOTAL

En Francia BlaBlaCar ha firmado un acuerdo con la empresa petrolera Total en el contexto de un Programa de Certificado Blanco relacionado con el objetivo comunitario de aumentar la eficiencia energética en Europa en un 20% para 2020. Los certificados blancos son unos documentos que demuestran que se ha alcanzado una cierta reducción en el consumo energético. Francia ha implantado el Programa de Certificado Blanco<sup>46</sup>, por lo que los proveedores de energía están obligados a alcanzar unos objetivos de ahorro energético con vistas a inducir a los usuarios finales a que adopten medidas de eficiencia energética. Una de las maneras en las que las empresas distribuidoras de combustible ahorran energía y obtienen del gobierno el Certificado Blanco es asociándose con empresas que promuevan el ahorro energético, y la administración francesa reconoce al coche compartido como una forma de transporte que ahorra energía. Como parte del acuerdo de asociación, Total pretende animar a los conductores a que comparten sus coches ofreciendo unos bonos de combustible por valor de 20 euros al conductor que publique su primer viaje a través del sistema de reservas de BlaBlaCar. Según indican fuentes de BlaBlaCar, esta asociación ha sido enormemente beneficiosa para la empresa, ya que el incentivo financiero del bono ha ayudado a impulsar un tremendo crecimiento<sup>47</sup> en el segmento de los conductores que participan por primera vez. En efecto, muchas personas que la usaban por primera vez se desinteresaban de la plataforma si no les suscitaba interés esa primera vez que usaban el servicio, pero el incentivo del bono les ayudó a perseverar. Actualmente BlaBlaCar está estudiando la posibilidad de establecer otros acuerdos similares en Italia y España.

#### Asociación con Vinci

En marzo de 2015, BlaBlaCar y Vinci Autoroutes (el mayor operador de autopistas de Francia) firmaron un acuerdo denominado "Temps Libre Covoiturage" para promover y animar a compartir el coche en las autopistas a través de un innovador servicio de pago de peajes automático (véase tabla 5).

Tabla 5. Asociación BlaBlaCar –Vinci

#### El acuerdo de asociación contempla:

- Un nuevo modo de pago automático del peaje, en el que los usuarios de BlaBlaCar tienen derecho a una tarjeta de telepeaje gratuito por valor de 2 euros. La tarjeta es válida a partir de dos viajes de larga distancia en coche compartido por mes, que se hayan reservado en BlaBlaCar y que se realicen en la red de autopistas de Vinci.
- La creación de 19 aparcamientos preestablecidos (en total 1500 plazas) en toda la red de autopistas Vinci, y con el tiempo, la creación de puntos de encuentro seguros para conductores y pasajeros en zonas de parking situadas cerca de los peajes.
- Promoción del coche compartido entre los clientes de las autopistas Vinci<sup>48</sup>.

#### Asociación con Boursorama

En diciembre de 2015, el banco online Boursorama (parte de Société Générale) anunció una asociación para ofrecer ventajas financieras a los miembros de BlaBlaCar. En concreto Boursorama ofrecerá cincuenta euros cuando un cliente abra una cuenta bancaria y de ahorro de hasta ciento cincuenta euros. Boursorama tendrá acceso a ocho millones de miembros de BlaBlaCar, una tercera parte de los cuales tienen menos de veinticinco años, que es precisamente el grupo objetivo del banco<sup>49</sup>. BlaBlaCar se beneficia de este acuerdo ofreciendo un creciente número de servicios a su comunidad, muy sensible al ahorro, recibiendo publicidad gratuita en un momento en que la competencia en el sector del coche compartido está aumentando. En efecto, SNCF ha adquirido una serie de plataformas de coche compartido y en 2014 lanzó su plataforma de movilidad compartida intermodal "IDVroom" para cubrir la "última milla" de sus pasajeros de tren. (Bianchi 2015).

Por último, cabe destacar que BlaBlaCar está firmando acuerdos comerciales con otras empresas tradicionales, como agentes de viajes y motores de búsqueda como Rumbo, Destinia, Kayak o eDreams, con el fin de ofrecer a sus usuarios la opción de poder reservar viajes con BlaBlaCar, junto con otras opciones de viaje tradicionales a través de sus propias plataformas.

<sup>46</sup> Ministère de l'énergie, du développement durable et de l'énergie, n.d., Certificats d'économies d'énergie Disponible en: <[http://www.developpement-durable.gouv.fr/Certificats-d-economies-d-energie\\_188-.html](http://www.developpement-durable.gouv.fr/Certificats-d-economies-d-energie_188-.html)> [15 de diciembre de 2015].

<sup>47</sup> BlaBlaCar declina facilitar datos al respecto pero dice que la retención de usuarios ha sido muy significativa gracias al programa del bono con Total.

<sup>48</sup> Vinci Autoroutes partners with BlaBlaCar to encourage ridesharing on the motorway. Disponible en: <<http://en.sites.vinci-autoroutes.com/en/article/vinci-autoroutes-partners-BlaBlaCar-encourage-ridesharing-motorway>> [15 de diciembre de 2015].

<sup>49</sup> Boursorama Banque lanza la primera oferta bancaria dedicada a los coautores miembros de BlaBlaCar, 2015. Disponible en: <<http://www.boursorama.com/actualites/boursorama-banque-lance-la-premiere-offre-bancaire-dediee-aux-coautoeurs-membres-de-BlaBlaCar-42b4b3f37c51ebfc829a8bf8126c2162>> [15 de diciembre de 2015].

## 2.5 ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

*"... Debería ser más fácil poder expandirse por Europa. Para una empresa europea es casi tan difícil escalar en Europa como lo es para una empresa americana"* (Nicolas Brusson, cofundador de BlaBlaCar y COO).

### De una startup francesa a una compañía global

Según las estadísticas de Eurostat el 76% de los viajes en Europa se hace en coche y cubre una distancia de más de cien kilómetros. Con un coche medio que lleve solo a 1,2 personas, BlaBlaCar no solo alcanza un gran mercado sino que también consigue el mayor exceso de capacidad en el sector del transporte. Comenta Frédéric Mazzella: "Sabíamos desde el principio que teníamos que ofrecer una solución global si queríamos que nuestros miembros estuvieran completamente satisfechos con nuestra plataforma. Cada vez más nuestros miembros pueden compartir viajes con la misma aplicación de móvil en todo el mundo."<sup>50</sup> La empresa ha adquirido siete empresas de viaje compartido y de coche compartido, tiene más de veinticinco millones de miembros y opera en veintidós países. Con dos millones de viajeros al mes, el efecto multiplicador de una comunidad viral creciente es impresionante.

Para que Blablacar se siga expandiendo el verdadero desafío ahora consiste en cómo concienciar a los conductores de toda Europa y de otros lugares donde la mayoría de los propietarios de automóviles desconocen o no tienen en cuenta la posibilidad de ofrecer plazas libres a personas que podrían estar interesadas en compartir un viaje (Wouters 2014). El cofundador Nicolas Brusson reconoce que la plataforma tiene una alta escalabilidad siempre y cuando ofrezcan el nivel adecuado de educación a los usuarios: "Nos preguntábamos si era un fenómeno francés. Y demostramos que no lo es. Luego nos preguntamos ¿es un fenómeno europeo? No. Estamos a punto de lanzarlo en Brasil, India y en todas partes. Es una plataforma que funciona en cualquier parte donde la gente tenga coche".<sup>51</sup> Continúa comentando que la atención de los inversores se centra en los mercados existentes, pero cuando se hace algo verdaderamente innovador el mercado no existe, y BlaBlaCar está creando esos mercados replicables donde antes no los había.

Otras barreras a la hora de que el usuario se decante por esta opción identificadas en las entrevistas incluyen: la seguridad (tanto vial como personal), que no guste el vehículo y la falta de confort, la ausencia de puntos de recogida en las ciudades, la percepción de un exceso de flexibilidad frente a la regularidad de horarios del transporte público, desconfianza social y las

dificultades de acceso para los que no están online. Curiosamente, la necesidad de equilibrar los intereses de las partes involucradas y de los usuarios, en un contexto de inyecciones masivas de capital, también se mencionaba como un elemento clave para la sostenibilidad del modelo.

Probando y equivocándose, BlaBlaCar aprendió de modelos anteriores que carecían de escalabilidad, como las plataformas corporativas de trayectos B2B, y se centró en el modelo de negocio actual P2P de larga distancia. España fue el primer país que demostró la escalabilidad del modelo en un mercado con competidores en el sector del coche compartido. La aceptación por los usuarios fue tres veces más rápida en España que en Francia, lo cual constituye una información clave para que un inversor demuestre la posibilidad de reproducir el modelo. En relación con la estrategia de expansión, el fundador Frédéric Mazzella comenta: "Queremos llegar a economías de escala, por lo que nos estamos dirigiendo nuestra atención hacia países grandes. Nos fijamos en el precio del combustible, el estado del transporte en general, y en cómo está conectada la gente (utilizan smartphones?) y luego nos planteamos si puede funcionar" (Russell 2014). A lo anterior hay que añadir la cuestión de la confianza en los equipos locales sobre el terreno, que es fundamental para la estrategia "acqui-hire" que tanto se ha aplicado para reproducir el modelo en nuevos mercados.

Para conseguir el éxito la empresa necesita una masa crítica de usuarios, que ya ha alcanzado en Francia, España y Bélgica. BlaBlaCar entró en Rusia en 2014 y se ha visto desbordada por su impresionante crecimiento. "Al principio éramos escépticos, pero BlaBlaCar alcanzó un millón de usuarios en diez meses. Ningún otro país europeo ha tenido semejante nivel de crecimiento tras su lanzamiento".<sup>52</sup> Mientras tanto los EE.UU. no están en el horizonte de la compañía a corto plazo. El cofundador Nicolas Brusson comenta que la dinámica del mercado es menos convincente en EE.UU., donde los precios de la gasolina son comparativamente inferiores que en otros países, las autopistas tienen muy pocos peajes, y culturalmente compartir el coche está menos aceptado en general. No obstante, Brusson observa un cambio más sólido hacia una cultura de economía colaborativa en EE.UU. y opina que ciertos mercados como el noreste, donde viajar en tren y avión es frecuente y a la vez caro podrían tener posibilidades (Korosec 2015).

### Aprovechar los mercados emergentes

El año pasado BlaBlaCar centró sus esfuerzos en expandirse más allá de Europa, en mercados emergentes. La compañía ha descubierto que la demanda de vehículo compartido para viajes largos en mercados emergentes como Turquía, India y México es mucho mayor de lo que cabía esperar. Por eso, la compañía está acelerando su expansión global en Brasil, donde se lanzó a finales de 2015, y en otros grandes países de Latinoamérica como Chile, para extenderse posteriormente por Asia. En 2016 BlaBlaCar invertirá en los mercados asiáticos, incluidos Japón, Corea, Indonesia y Tailandia. La compañía valorará a China como un mercado separado para determinar si tiene sentido su expansión en dicho país.

No obstante BlaBlaCar no se plantea salir a la bolsa en los próximos años, ya que se está centrando todos sus esfuerzos en este periodo de crecimiento. Dice Frédéric Mazzella: "Estamos creciendo rápido pero es importante ir poco a poco y no quemarse. Estamos contratando gente y nuestra plantilla se multiplica por dos cada año" (Hebert 2015).

### El coche compartido y el futuro de la movilidad

"Creo que a largo plazo los coches serán completamente autónomos. En veinte años, los coches que se fabriquen y que no tengan plena autonomía serán valorados negativamente. Será como tener un caballo. Solo los tendremos por razones sentimentales" (Elon Musk, CEO Tesla).

Muchas veces se ha dicho que la invención del automóvil fue la "salvación del caballo", ya que al generalizarse el uso del motor, los caballos pasaron a ser unos animales amados y bien cuidados empleados para el ocio, en lugar de ser meros medios de transporte y herramientas para la industria. Del mismo modo, Musk cree que los coches no autónomos seguirán el mismo camino que los caballos. Se conducirán solo por placer en determinados lugares, pero ciertamente no se considerarán una opción útil de transporte (Thompson 2015). Esta predicción está avalada por un estudio publicado por el Foro Internacional del Transporte de la OCDE en el que se dice que una flota de coches compartidos sin conductor podría hacer que el 90% de los coches convencionales en las ciudades de tamaño medio fueran innecesarios. Los vehículos sin conductor compartidos podrían hacer que desaparecieran de las calles de las ciudades nueve de cada diez coches. Incluso en horas punta, solo una tercera parte (el 35%) del actual número de coches sería nece-

sario para realizar el mismo número de viajes que hoy en día<sup>53</sup>. A BlaBlaCar no parece preocuparle: "Habrá un universo mixto de coches durante muchos años todavía, porque siempre habrá gente que disfrute conduciendo. El coche autónomo no afectará a BlaBlaCar puesto que siempre habrá dueños de coches que quieran compartirlo para que sea más eficiente" (Romero 2015).

<sup>50</sup> OECD Observer, 2014, Interview to Frédéric Mazzella. Disponible en: <[http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php?aid=4648/A\\_sharing\\_economy.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php?aid=4648/A_sharing_economy.html)> [15 de diciembre de 2015].

<sup>51</sup> Antes citado: [http://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/future-of-work-gig-sharing-economy-juggling-jobs?CMP=share\\_btn\\_tw](http://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/future-of-work-gig-sharing-economy-juggling-jobs?CMP=share_btn_tw)

<sup>52</sup> Cuando la recesión aprieta... Airbnb enseña a los rusos a volver a compartir, 2015 Disponible en: <<http://www.economista.es/economia/noticias/7119619/11/15/Cuando-la-recesion-aprieta-Airbnb-enseña-a-los-rusos-a-volver-a-compartir.html>> [15 de diciembre de 2015].

<sup>53</sup> Foro Internacional del Transporte, Self-driving shared vehicles could take 9 out of 10 cars off city streets, 2015. Disponible en: <<http://www.internationaltransport-forum.org/Press/PDFs/2015-04-30-CPB-selfdriving.pdf>> [15 de diciembre de 2015].

## REFERENCIAS

ADAMS T, 2015, 'My father had one job in his life, I've had six in mine, my kids will have six at the same time'. Disponible en: <[http://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/future-of-work-gig-sharing-economy-juggling-jobs?CMP=share\\_btn\\_tw](http://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/future-of-work-gig-sharing-economy-juggling-jobs?CMP=share_btn_tw)> [15 December 2015].

BARRAL L M, Moraño X, 2014, Relevancia de la economía colaborativa en la opinión pública española. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/twomuchrs/economia-colaborativaopinionpublicaespaña>>. [15 December 2015].

BAPTISTA, P 2014, Energy, Environmental and Mobility Impacts of Car-sharing Systems. Empirical Results from Lisbon, Portugal. Disponible en: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814000366>>. [15 December 2015].

BERGREN MILLER, A 2014, New Research Points to Successes, Challenges of Shared-Use Mobility. Available from: <<http://www.shareable.net/blog/new-research-points-to-successes-challenges-of-shared-use-mobility>>. [15 December 2015].

BERGREN MILLER, A 2015, TSRC Publishes Indispensable Primer on Shared Mobility. Disponible en: <<http://www.shareable.net/blog/tsrc-publishes-indispensable-primer-on-shared-mobility>>. [15 December 2015].

BIANCHI F, 2015, Pourquoi Boursorama, Total ou Axa sont si génériques avec BlaBlaCar. Disponible en: <<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/pourquoi-boursorama-total-ou-axa-sont-si-genereux-avec-BlaBlaCar-935267.html>> [15 December 2015].

BISSERBE, N 2014, France's BlaBlaCar Gains Traction. Disponible en: <<http://www.wsj.com/articles/carpooling-service-expands-across-europe-1419538372>>. [15 December 2015].

CHEN L, 2015, Meet Europe's Newest Unicorn: BlaBlaCar Raises \$200 Million At \$1.6 Billion Valuation. Disponible en: <<http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/16/meet-europe-s-newest-unicorn-blablacar-raises-200-million-at-1-4-billion-valuation/>>. [16 December 2015].

COWAN M, 2015, BlaBlaCar has turned ride-sharing into a multi-million-euro business. Disponible en: <<http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2015/05/features/BlaBlaCar/page/4>>. [15 December 2015].

COZZA, J 2012, The History of Carpooling, from Jitneys to Ridesharing. Disponible en: <<http://www.shareable.net/blog/the-history-of-carpooling-from-jitneys-to-ridesharing>>. [15 December 2015].

DAVIDSON L, 2015, Ride-sharing app BlaBlaCar raises \$200m to become Europe's latest unicorn. Disponible en: <<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/11869262/Ride-sharing-app-BlaBlaCar-raises-200m-to-become-Europe-s-latest-unicorn.html>>. [15 December 2015].

DILLET R, 2015, BlaBlaCar Acquires Its Biggest Competitor Carpooling.com To Dominate European Market. Disponible en: <<http://techcrunch.com/2015/04/15/BlaBlaCar-acquires-its-biggest-competitor-carpooling.com-to-dominate-european-market/#.ibkoqdWvBH>>. [15 December 2015].

EDWARDS J, 2015, Why America may never see one of Europe's hottest tech startups. Disponible en: <<http://uk.businessinsider.com/BlaBlaCar-hobbled-by-lack-of-public-transport-in-the-us-2015-11>>. [15 December 2015].

ESAÍN G, 2015, BlaBlaCar cambia el sistema de valoraciones. Disponible en: <[http://elviajero.elpais.com/elviajero/2015/12/10/actualidad/1449752373\\_644115.html](http://elviajero.elpais.com/elviajero/2015/12/10/actualidad/1449752373_644115.html)>. [15 December 2015].

MARTÍNEZ J, 2015, El juez permitirá compartir viajes por internet con BlaBlaCar. Disponible en: <[http://www.elspanol.com/enfoques/20151125/81991846\\_0.html](http://www.elspanol.com/enfoques/20151125/81991846_0.html)>. [15 December 2015].

NAUGHTON, K 2015, Ford Embraces Sharing With Plan for Owners to Rent Out Cars. Disponible en: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-24/ford-embraces-sharing-with-plan-for-owners-to-rent-out-cars>>. [15 December 2015].

NAUGHTON, N 2014, Millennials drawn to car-sharing services, but eventually, they buy. Disponible en: <<http://www.autonews.com/article/20140726/RETAIL/307289990/millennials-drawn-to-car-sharing-services-but-eventually-they-buy>>. [15 December 2015].

NUSCA A, 2015, Another unicorn (reportedly) gets its horn: BlaBlaCar raises \$160 million at \$1.2 billion valuation. Disponible en: <<http://fortune.com/2015/09/08/blabacar-unicorn>>. [16 December 2015].

HEBERT D, 2015, BlaBlaCar lève 200 millions de dollars: L'impact de notre concept est impressionnant. Disponible en: <<http://tempseel.nouvelobs.com/economie/20150917.OBS6012/BlaBlaCar-leve-200-millions-de-dollars-l-impact-de-notre-concept-est-impressionnant.html>>. [15 December 2015].

HICKEY, S 2014, BlaBlaCar is to car hire what AirBnB is to the hotel industry. Disponible en: <<http://www.theguardian.com/business/2014/apr/13/BlaBlaCar-hire-airbnb-hotels-car-share-service>>. [15 December 2015].

KOROSEC K, 2015, Another ride-sharing startup becomes a unicorn: BlaBlaCar valued at \$1.6 billion. Disponible en: <<http://fortune.com/2015/09/16/BlaBlaCar-unicorn-list>>. [15 December 2015].

RODRÍGUEZ DE PAZ, A 2015, Uber, BlaBlaCar y Cabify remueven el transporte. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/economia/20151025/54438352977/uber-BlaBlaCar-cabify-remueven-transporte.html>>. [15 December 2015].

ROMERO A M, 2015, El seguro del automóvil no está en peligro. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/motor/2015/10/22/5628a197ca4741fb738b459e.html>>. [15 December 2015].

SHAHEEN S, CHAN N, BANSAL A, COHEN A, 2015, University of California, Berkeley's Transportation Sustainability Research Center, 2015, Shared Mobility: Definitions, Industry Developments, and Early Understanding. Disponible en: <<http://innovativemobility.org/?project=shared-mobility-definitions-industry-developments-and-early-understanding>>. [16 December 2015].

RUSSELL J, 2015, BlaBlaCar's CEO Shares The Company's 10-Year Journey And Global Expansion Plans. Disponible en: <<http://techcrunch.com/2014/10/21/BlaBlaCars-ceo-shares-the-companys-10-year-journey-and-global-expansion-plans>>. [15 December 2015].

TORREGROSSA M, 2014, Collaborative pioneer: an inside interview with Nicolas Brusson, co-founder at BlaBlaCar. Disponible en: <<http://www.collaborativeconsumption.com/2014/01/21/collaborative-pioneer-an-inside-interview-with-nicolas-brusson-co-founder-at-BlaBlaCar>>. [15 December 2015].

THOMPSON C, 2015, Elon Musk: In less than 20 years, owning a car will be like owning a horse. Disponible en: <<http://www.techinsider.io/elon-musk-owning-a-car-in-20-years-like-owning-a-horse-2015-11>>. [16 December 2015].

WILLSHER, K 2015, Will BlaBlaCar shake up French work culture?. Disponible en: <<http://www.theguardian.com/world/2015/oct/10/BlaBlaCar-frederic-mazzalla-driving-france-to-digital-future>>. [15 December 2015].

WOUTERS R, 2014, Ride-sharing has arrived in Europe, and the race is on between BlaBlaCar and Carpooling.com. Disponible en: <<http://tech.eu/features/481/ride-sharing-europe-carpooling-BlaBlaCar>>. [15 December 2015].

# PARTE 3

## 10 EJEMPLOS DE INNOVACIÓN SOCIAL DESDE LA ECONOMÍA COLABORATIVA



En este apartado hemos seleccionado una serie de iniciativas de todo el ámbito colaborativo, de todas las esquinas del planeta, de diferentes sectores y diversos modelos económicos. Por un lado queremos ilustrar la rica diversidad del panorama colaborativo y por otro hacer hincapié en algunos ejemplos que tienen el potencial de poder impulsar el cambio social (a pesar de las ya citadas controversias). A continuación describimos la nada fácil tarea de seleccionar solo diez ejemplos en un sector tan diverso y que está experimentando un crecimiento sin precedentes. Posteriormente presentamos información filtrada sobre cada iniciativa a través del prisma de las cinco variables de la innovación social como parámetros guía<sup>54</sup>.

### Criterios de selección

Nuestra motivación para seleccionar estos ejemplos ha sido ilustrar el potencial de la economía colaborativa para la innovación social y cómo las organizaciones en este ámbito pueden generar un impacto social positivo, no obstante las citadas controversias. Queda claro que esta selección no pretende ser representativa del sector, sino que simplemente busca ofrecer algunos ejemplos que puedan inspirar e ilustrar en qué aspectos la economía colaborativa podría suponer una diferencia significativa ante los actuales desafíos sociales, medioambientales y económicos. En otras palabras, esperamos que estos ejemplos puedan servir para “contrarrestar” las controversias que analizamos en la Parte 1 y de alguna manera aportar algo de luz al final del túnel.

Para seleccionar estos ejemplos hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

#### **1. DIVERSIDAD DE LOS TIPOS DE COLABORACIÓN:**

mercados de redistribución, producto-servicio, colaboraciones de estilo de vida, P2P, producción de gran volumen, consumo, educación y finanzas.

#### **2. DIVERSIDAD DE ORIENTACIÓN COMERCIAL:**

desde iniciativas sin intercambio monetario y sin ánimo de lucro, hasta negocios de carácter mercantil con ánimo de lucro.

#### **3. DIVERSIDAD SECTORIAL:**

finanzas, educación, alojamiento, fabricantes, geocaching etc.

#### **4. DIVERSIDAD GEGRÁFICA:**

aunque la mayoría de la actividad se localiza en EE.UU. hemos tratado de incluir ejemplos de otras regiones.

#### **5. VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL:**

1) impacto social positivo, 2) sostenibilidad económica, 3) innovación 4) colaboración intersectorial y 5) el potencial de poder escalar.

Por último, hemos elegido una selección de iniciativas que son menos conocidas.

Tras una selección inicial de cincuenta iniciativas, basada en los criterios anteriores, la restringimos a quince, analizando para cada una de ellas los recursos secundarios, páginas web, informes, artículos de prensa, trabajos académicos, así como información de primera mano a través de contactos telefónicos o correos electrónicos con algún representante de cada iniciativa.

<sup>54</sup> Véanse las versiones anteriores de la Social Innovation Antenna para una explicación detallada de las variables de innovación social disponibles en: [www.esade.edu/research-webs/socialinnovation](http://www.esade.edu/research-webs/socialinnovation)

## 3.1 CHEGG

### INFORMACIÓN GENERAL

|  |  |
|--|--|
| <b>Descripción</b>                     | Chegg fue una de las primeras compañías en poner libros de texto en alquiler online. Cuando Apple y Amazon empezaron a hacer lo mismo se diversificó y se convirtió en un "hub para estudiantes" que ofrece tutorías online, ayuda para hacer los trabajos de los estudiantes, asesoramiento académico y sobre carreras, así como sobre obtención de becas y prácticas en empresas. Inspirada por la frustración de sus fundadores ante las políticas restrictivas de la librería de su universidad, decidieron crear una solución mejor para estudiantes, profesores y casas editoriales. El nombre Chegg es una contracción de las palabras chicken (pollo) y egg (huevo), basada en la experiencia de sus fundadores tras su licenciatura: no podían encontrar trabajo sin experiencia, pero tampoco podían tener experiencia sin un trabajo. |
| <b>Fundación</b>                       | 2005, Estados Unidos   |
| <b>Forma jurídica</b>                  | Sociedad anónima   |
| <b>Número de usuarios</b>              | Más de ocho millones de estudiantes universitarios en EE.UU.<br>El 75% de los estudiantes americanos de secundaria que desean estudiar en la universidad.  |
| <b>Núm. empleados/trabajadores</b>     | 379  |
| <b>Ámbito geográfico</b>               | Estados Unidos   |
| <b>Certificaciones/reconocimientos</b> | Mejor Lugar para Trabajar en 2015 en la categoría SMB del premio Glassdoor Employees' Choice Award   |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
    - Transforma la manera de estudiar de millones de estudiantes al hacer la educación superior más asequible y accesible, inspirando un espíritu de colaboración y de apoyo mutuo entre estudiantes.
    - Ayuda a los estudiantes a decidir si quieren ir a la universidad y en su caso a cuál, en qué quieren graduarse, a buscar becas, prácticas en empresas y tutores, etc.
    - Chegg for Good, la plataforma filantrópica, capacita a los estudiantes para que sean catalizadores del cambio en el campus, en sus comunidades y en todo el mundo.
    - Más de seis millones de árboles plantados gracias a la asociación con el programa "American Forests Global ReLeaf".
    - Alojó "Hackathon 2015", un evento destinado a capacitar a los jóvenes a alterar el sistema educativo a través de la innovación colaborativa. Participaron 2.000 estudiantes.
  
  - 2. Sostenibilidad económica**
    - Valor de mercado: 622 millones de dólares.
    - Los ingresos que se esperan obtener en 2015 rondan entre los 295 y los 310 millones de dólares.
    - Acuerdo con Ingram Content Group, que básicamente supuso el rediseño de su modelo de negocio (Feb 2015). Ahora cobra una comisión por cada libro alquilado, no la totalidad del precio del alquiler, ya que dejará de invertir en existencias.
  
  - 3. Tipo de innovación**
    - Una de las primeras compañías en ofrecer alquiler de libros de texto online. Ha diversificado su oferta para convertirse en una "plataforma académica".
    - Chegg Tutors ofrece ayuda asequible e inmediata para hacer las tareas en casa, bajo demanda, las 24 horas del día, siete días de la semana. Chegg Study ofrece acceso a millones de soluciones guiadas paso a paso de libros de texto. También ofrece acceso las 24hs los siete días de la semana a la ayuda que presta un grupo de expertos en cada materia con Expert Q&A.
    - Cheggheads es una comunidad de 15.000 estudiantes de instituto o de universidad de todos los EE.UU. que ayuda a dar información para entender la actitud del colectivo de estudiantes.
    - Chegg Career Center está diseñada para salvar la brecha en cuanto a habilidades y conocimiento que millones de graduados tienen que afrontar cada año al pasar del centro educativo al trabajo.
    - Internships.com, la mayor web de prácticas en empresas enfocada a los estudiantes fue adquirida en 2014 para apoyar a la comunidad de Chegg.
    - Chegg Textbook Solutions es una aplicación lanzada en 2013 que ayuda a los estudiantes a solucionar problemas de los libros de texto.
  
  - 4. Colaboración intersectorial**
    - En 2014 Chegg llegó a un acuerdo de asociación estratégico con Ingram Content Group, el mayor distribuidor de libros del mundo.
    - In 2015, firmó un acuerdo con InsideTrack, una empresa de servicios para estudiantes que les ofrece asesoramiento directo sobre carreras profesionales.
    - Asociaciones con organizaciones como The School Fund, Ashoka, la fundación ONE, para formar a los estudiantes en materia de emprendimiento social, activismo y filantropía.
    - Asociación con el programa American Forests Global ReLeaf.
  
  - 5. Escalabilidad y replicabilidad**
    - Se inició como un hub de reventa de libros de texto online, pero ahora busca hacerse con todo el mercado de los estudiantes.
    - Planea seguir aprovechando una población estudiantil que adolece de escasa oferta y que gasta cada año más de 200.000 millones de dólares.
- References**
- chegg.com  
facebook.com/chegg  
@Chegg

## 3.2 ETSY

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>                    | Etsy, Inc. es un mercado en el que artesanos, artistas y fabricantes venden sus productos hechos a mano y vintage así como suministros para la artesanía a millones de personas tanto online como directamente. Etsy se fundó en junio de 2005 en Brooklyn, Nueva York, y pone en contacto a una comunidad de 22,6 millones de compradores activos 1,5 millones de vendedores activos en prácticamente todos los países del mundo (a 9/30/2015). La filosofía de Etsy es reinventar el comercio para hacer un mundo que sea más comprometido y duradero cambiando la manera de fabricar, comprar y vender los productos. Etsy cuenta con el certificado B-Corp desde 2012. |
| <b>Fundación</b>                      | Junio de 2005, EE.UU.  |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Sociedad anónima   |
| <b>Número de usuarios</b>             | 22,6 millones de compradores activos y 1,5 millones de vendedores activos (a 9/30/2015)  |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | 804 empleados y 9 oficinas en todo el mundo (a 9/30/2015)  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Mundial  |
| <b>Certificaciones / premios</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado B-Corp (2012 - 2015)</li> <li>• Incluida entre las 25 "Best Medium Workplaces" por Great Place to Work (2013, 2014, 2015)</li> <li>• Ganadora del premio Cooper-Hewitt National Design Award por los logros corporativos e institucionales (2014)</li> <li>• Una de las GameChangers 500 "GameChangers," un ranking de "las mejores empresas mercantiles del mundo." (2015)</li> </ul>  |

### INDICADORES QUE SE SUGIEREN DE LAS VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL, U OTROS CUANDO HAY DATOS DISPONIBLES. LOS QUE ESTÁN EN CURSIVA SON ESPECÍFICOS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA.

- 1. Impacto social**
- 1,5 millones de vendedores activos. 22,6 millones de compradores activos (a 9/30/2015).
  - Más de 36 millones de objetos a la venta (a 12/31/2015).
  - Para el 30% de los vendedores, Etsy es su única ocupación. El 44% de los vendedores destina los ingresos generados para pagar los gastos del hogar y el 86% de los vendedores son mujeres, de las que el 45% nunca había vendido sus productos antes.
  - El 81% de los vendedores se pone en contacto con otros vendedores de Etsy e intercambian las buenas prácticas.
  - En 2014, el 97,4% de las emisiones de Etsy estaban relacionadas con los envíos de productos. En 2014, las emisiones por envíos aumentaron solo el 3% al incrementarse rápidamente los envíos nacionales. No obstante el incremento de las ventas de productos digitales produjo un descenso del 1% de las emisiones por cada transacción.
  - Anima a ir al trabajo en bicicleta, ofreciendo bicicletas y servicio de mantenimiento. Convierte en abono más de 600 libras de residuos de alimentos al mes, implementa programas para la reducción de residuos, usa mobiliario de oficina artesanal o reciclado, ofrece veinte horas de tiempo libre remunerado por tareas de voluntariado así como donaciones para todos los empleados.
- 2. Sostenibilidad económica**
- En abril de 2015 terminó la oferta pública inicial (IPO). Valor de cada acción: 16 USD.
  - 195,6 millones de dólares de ingresos (2014).
  - Ventas brutas de mercancía al año: 1,93 mil millones (2014). Hasta un 43% respecto a 2013.
  - Cobra una comisión de 0,20 USD por cada objeto registrado y un 3,5% por las ventas cerradas. Otros ingresos proceden de los servicios al vendedor, como poniendo de productos, procesamientos de los pagos y etiquetas de envío.
- 3. Tipo de innovación**
- Facilita a los vendedores gestionar negocios independientes que llegan a un mercado global y pone en contacto a gente que fabrica, vende y compra productos únicos.
  - Etsy Manufacturing: un nuevo mercado donde los vendedores pueden ponerse en contacto con los fabricantes (2015).
  - Etsy Wholesale: una plataforma para poner en contacto vendedores con compradores minoristas.
  - Recursos educativos para ayudar a los vendedores con el Manual del Vendedor, posts en blogs, tutoriales de video, y series de podcast.
  - Innovación constante: promoción de productos registrados proceso de compra directo, y etiquetas de envío.
- 4. Cross sector collaboration**
- Con el Forest Stewardship Council y el International Living Future Institute para las buenas prácticas en el mobiliario de oficina hecho a mano y sostenible.
  - Craft Entrepreneurship, programa educativo en persona que capacita a las personas creativas de comunidades con poca oferta. Se organiza en colaboración con las administraciones e instituciones locales como bibliotecas, centros cívicos y asociaciones de pequeños empresarios. Comprometida a trabajar con políticos para extender el programa que es un compromiso que el presidente Obama ha reconocido.
  - Facilita conversaciones entre los vendedores y los políticos sobre emprendimiento.
  - Chad Dickerson, (CEO) es miembro del Consejo Asesor del Presidente para las negociaciones en materia de política comercial.
  - Trabaja con la administración de la ciudad de Nueva York en formación tecnológica cubriendo las necesidades del sector privado.
  - Más de 30.000 vendedores aportaron sus comentarios a FCC para proteger Net Neutrality.
  - Apoya la White House Maker Faire.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- Compradores y vendedores en casi todos los países del mundo.
- Referencias**
- etsy.com  
facebook.com/Etsy  
twitter.com/etsy  
<https://blog.etsy.com/news/2015/the-promise-of-creative-entrepreneurship/>

### 3.3 FREEGLE

#### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>                    | Freecycle (acrónimo inglés de Freely Given, Locally, Easily) es una entidad británica sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aumentar la reutilización de objetos y reducir los vertidos a través de un servicio gratuito en internet donde la gente puede dar y pedir cosas que de otro modo se tararían a la basura. Se creó en 2009 después de que muchos grupos de Freecycle en el Reino Unido decidieran desvincularse de la matriz americana debido a posturas diferentes en cuanto a la autonomía de los grupos locales. Cada grupo local se gestiona de manera independiente por unos representantes elegidos a nivel nacional, aportando Freegle UK los servicios centrales. Las decisiones importantes las toma un grupo formado por los voluntarios. |
| <b>Fundación</b>                      | 2009, Reino Unido  |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Industrial and Provident Society for the benefit of Community (IPS) (Se trata de un modelo cooperativista del Reino Unido, sin ánimo de lucro y con accionistas que tienen derecho a voto)   |
| <b>Número de usuarios</b>             | 2.391.078 miembros inscritos en 409 grupos locales online.   |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | Funciona con voluntarios. No tiene empleados, pero crea proyectos especializados remunerados.  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte.  |
| <b>Certificados/</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cat Fletcher, miembro fundador de Freegle UK, recibió el premio "Points of Light Award" de manos del primer ministro británico en 2015.</li> <li>• Premio "Greener Together Community Award" (grupos escoceses de Freegle), 2013.</li> <li>• Muy alabada en los premios "National Recycling Awards 2012".</li> <li>• Ganadora de los premios "National eWell-Being" en 2010 para redes que crean comunidad.</li> <li>• Ganadora de los premios "Nigel's Ecostore Green Web Awards" en 2009.</li> </ul>  |

#### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
- Más de 2,3 millones de miembros.
  - Beneficiarios indirectos: cerca de seis millones.
  - Aprox. 10.000 toneladas de productos reutilizados cada año.
  - Redistribuye activos, crea capacidad de adaptación de la comunidad, reduce los residuos y ayuda a personas con problemas económicos.
  - Facilita la reutilización cubriendo las lagunas entre las principales organizaciones benéficas (reutilización), la gestión de residuos y las empresas (subastas, Ebay, mercadillos) a la vez que ofrece medios para la acción individual de las personas.
- 2. Sostenibilidad económica**
- Actualmente la fuente de ingresos solo son las donaciones (en torno a 10.000 libras anuales) y los concursos que gana. Va a recibir una subvención de 50.000 USD por un concurso mundial de Microsoft.
  - Está desarrollando un modelo de negocio para ser económicamente sostenible.
- 3. Tipo de innovación**
- Redes de base y organizaciones sin ánimo de lucro gestionan los grupos de Freegle.
  - Los grupos son autónomos y están afiliados a la organización nacional Freegle Ltd. Requisitos básicos: afiliarse libremente y todo lo que se aporte tiene que ser gratis y legal.
  - Cualquier persona puede incorporarse a un grupo local gratuitamente y poner un anuncio ofreciendo dar algo. Los moderadores filtran todos los anuncios.
  - La mayoría de los grupos de Freegle están alojados en Yahoo! Groups, pero la mayoría también pueden usarse en Freegle Direct (el interfaz para usuarios de Freegle) o como aplicación en Facebook.
  - Según el modelo IPS los socios de Freegle tienen derecho a voto para determinar el crecimiento y el formato de la organización.
- 4. Colaboración intersectorial**
- Freegle trabaja con el ministerio británico de medio ambiente (Defra), con la organización circular WRAP, varios parlamentarios y autoridades locales. Donde más se ha implicado hasta ahora ha sido en Brighton, Cumbria y Banbury.
  - Freegle tiene miles de relaciones, colaboraciones y asociaciones con organizaciones del sector privado, público y comunidades.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- 409 grupos locales online.
  - Crecimiento superior al 70% en tres años.
- Referencias**
- ilovefreegle.org/
  - @thisisfreegle
  - facebook.com/Freegle/
  - @FreegleBrighton
  - @WasteHouse
  - @CityReuseDepot
  - @GSTUK\_Brighton

## 3.4 KICKSTARTER

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>                    | Plataforma global de crowdfunding para proyectos creativos, como películas, música, artes escénicas, cómics y similares. Kickstarter se ha convertido en la plataforma de referencia para ideas creativas para cualquier persona, desde empresarios desconocidos y ciudadanos hasta famosos de gran renombre, con diez millones de personas que apoyan proyectos a través de la plataforma. No percibe dinero salvo cuando se cumplen los objetivos financieros de algún proyecto. Trabaja con candidatos para ayudarles a crear una campaña de éxito. Al equipo directivo le preocupa menos el crecimiento a corto plazo que crear la experiencia, la confianza y la integridad de la plataforma a largo plazo. No obstante, en los próximos años Kickstarter abonará dividendos a los accionistas y empleados: "Compartiremos los beneficios anualmente. Todos nos beneficiaremos de lo que se ha creado." |
| <b>Fundación</b>                      | 2009, Estados Unidos   |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Empresa de interés público (Desde septiembre de 2015)  |
| <b>Número de usuarios</b>             | 10 millones de seguidores (desde 2009)   |
| <b>Núm. De empleados/trabajadores</b> | 118  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Mundial  |
| <b>Certificados/premios</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• B-Corp (2014)</li> <li>• Una de las "Mejores Invenciones de 2010" y "Mejores Páginas Web de 2011" (Time)</li> <li>• Ganadora del Crunchie 2013 a la mejor startup (TechCrunch)</li> <li>• "Webby Breakout of the Year" en 2014 (The Webby Awards)</li> </ul>  |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
- Fuente de financiación alternativa para más de 13 categorías distintas, que está teniendo un fuerte impacto en la manera en que las personas y los colectivos pueden obtener capital para lanzar sus proyectos.
  - Diez millones de personas han apoyado algún proyecto desde 2009, se le han garantizado 2.100 millones USD y se han financiado con éxito 96.954 proyectos.
  - Compromiso de declaración fiscal anual en lugar de cada dos años como es obligatorio. Máxima transparencia en cuanto a responsabilidad fiscal.
  - Dona el 5% de los beneficios después de impuestos a causas que apoyan las artes y luchan contra la desigualdad.
- 2. Sostenibilidad económica**
- Si un proyecto obtiene la financiación adecuada, Kickstarter aplica una comisión del 5% a los fondos recaudados. Si el proyecto no alcanza su objetivo de financiación, no cobra comisiones.
  - La empresa ha recaudado casi 15 millones USD. Los fundadores detentan la mayor parte de la propiedad.
  - Durante años la empresa ha sido rentable. Entre 5 y 10 millones USD anuales durante los últimos tres años, que ha seguido reinvertiendo constantemente en la empresa.
  - Los fundadores no tienen planes de vender la empresa o intentar una oferta pública inicial.
  - Planea empezar a pagar dividendos a los accionistas y empleados en los próximos años. Los empleados pueden ejercer sus opciones concedidas hasta en diez años.
- 3. Tipo de innovación**
- Con una página de campaña prácticamente inalterada desde su diseño original, la mayoría de las demás webs de crowdfunding han copiado su cabecera.
  - Alternativa viable a la financiación tradicional con capital riesgo: en algunas campañas la financiación se ha obtenido en menos de un día. En 2014, el Pono Music de Neil Young obtuvo 6,2 millones USD, convirtiéndose en la tercera campaña de mayor éxito en Kickstarter.
  - En 2014, TIME incluyó a Kickstarter como uno de los cinco proyectos entre las veinticinco mejores invenciones del año.
  - Seis películas financiadas a través de Kickstarter han sido nominadas para los "Academy Awards" y una para un Óscar.
- 4. Colaboración intersectorial**
- "Curated pages" ofrece a las organizaciones culturales y artísticas espacio para destacar proyectos de Kickstarter propuestos por personas asociadas con sus organizaciones.
  - Asociación con The New York Times para crear una sección de video que proyecte una película en su página de inicio y en YouTube cada semana.
  - Asociación con The Guardian para impulsar el mundo del periodismo.
  - Asociación con la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados con el fin de recaudar fondos destinados a los refugiados que huyen de la violencia en Siria. Kickstarter ha retirado las comisiones.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- Para 2025, el mercado global del crowdfunding podría alcanzar entre los 90.000 y 96.000 millones USD (casi 1,8 veces el tamaño actual de la industria mundial de capital riesgo).
  - En 2014 se financiaron en Kickstarter 22.252 proyectos con éxito: el mayor número en su historia, con 2.202.171 personas apoyando algún proyecto por primera vez.
  - 3,3 millones de personas, de prácticamente todos los países del mundo se adhirieron en 2014.

### Referencias

[kickstarter.com](http://kickstarter.com)  
[facebook.com/Kickstarter](http://facebook.com/Kickstarter)  
[@kickstarter](http://@kickstarter)

## 3.5 LA RUCHE QUI DIT OUI (LA COLMENA QUE DICE SÍ/THE FOOD ASSEMBLY)

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>                   | Plataforma online y sistema de apoyo que permite a la gente organizarse en grupos (asambleas) para comprar comida online a buen precio y de alta calidad a pequeños productores locales. Los clientes hacen su pedido en la plataforma y recogen los alimentos en un pop-up market. Cada asamblea la organiza un líder que recibe el apoyo de La Ruche para organizar locales y reclutar productores locales. Por cada producto que se vende una comisión va para el líder local y para la organización central. Empezó en Francia y ahora ya es un movimiento presente en toda Europa. Existen más de 800 asambleas en Francia, Bélgica, Reino Unido, España, Alemania e Italia. |
| <b>Fundación</b>                     | 2011, Francia   |
| <b>Forma jurídica</b>                | Empresa social desde agosto de 2012   |
| <b>Número de usuarios</b>            | Más de 800 grupos locales que ponen en contacto a 4.000 productores con 200.000 clientes  |
| <b>N.º de empleados/trabajadores</b> | Más de 80   |
| <b>Ámbito geográfico</b>             | Francia, Bélgica, Reino Unido, España y Alemania.   |
| <b>Certificados/premios</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificada en Francia como empresa solidaria con fines sociales.</li> <li>• Propuesta como mejor iniciativa británica en el sector de la alimentación por los premios de la BBC "Food and Farming Awards" 2015.</li> <li>• Climate Champion Awards, 2015 (Resilience Category).</li> <li>• Compromiso Empresarial: Mejor Innovación Social en España, 2014.</li> </ul>  |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
- Promueve el consumo de alimentos ecológicos locales.
  - Pone en contacto a 4.000 productores de alimentos con 200.000 clientes en más de 800 asambleas de alimentos en seis países europeos.
  - Los productores ponen su propio precio y obtienen más del 80% del precio de venta (frente al 15%-25% que les suele pagar la mayoría de los supermercados).
  - El 80% de los jefes de asamblea son mujeres.
  - El 21% no tiene otra fuente de ingresos. El 3% incluso ha dejado su trabajo habitual para centrarse en el desarrollo de su asamblea local.
  - El 37% de los jefes de asamblea ha aplicado la experiencia obtenida en la misma para volver a entrar en el mercado de trabajo.
  - Los productos proceden de un radio de 250Kms, lo cual ayuda a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.
  - El 78% de las asambleas ha crecido hasta convertirse en auténticas comunidades locales.
  - En un análisis realizado en Francia y Bélgica produjo un retorno social de la inversión (SROI). Impacto económico general al año de las comunidades analizadas: 2.745.000 euros (junio de 2015).
- 2. Sostenibilidad económica**
- Empezó con una inversión inicial de 50.000 euros.
  - Obtuvo 1,5 millones en septiembre de 2012 con la empresa de capital riesgo Xange, y el apoyo de Postal Bank y Siparex, un fondo social.
  - En 2014, consiguió aproximadamente 1,5 millones de euros en deuda de la Caisse Des Dépôts, la Empresa de Iniciativas de París y BNP Paribas, y también recibe subvenciones de la región de Ile de France.
  - En 2015, obtuvo 8 millones de euros de inversores internacionales, (Union Square Ventures, Felix Capital, XAnge y Quadia).
  - La empresa percibe el 16,7% de la facturación antes de impuestos de cada productor (el 8,35% se destina a pagar la plataforma online y otro 8,35% para el jefe de la asamblea).
  - Facturación anual: 2 millones de euros en 2015.
- 3. Tipo de innovación**
- A diferencia de la mayoría de grupos de consumidores, La Ruche está enfocada a capacitar a los jefes de asamblea para que formen su propio grupo con éxito mediante una plataforma online eficaz.
  - Red conectada pero distribuida, que permite que en cada país se elija su propio nombre. En el Reino Unido han optado por denominarse The Food Assembly (*La Asamblea de los Alimentos*) y en España *La Colmena que dice sí*.
  - Los agricultores, el jefe de asamblea y los "miembros" asisten a recogidas semanales de alimentos.
  - Acciones de apoyo: formación online, seguros, mediadores locales, foros online, etc.
- 4. Colaboración intersectorial**
- Lanzamiento de una plataforma de comunicación para poner en contacto a los jefes de asamblea con las autoridades locales con el fin de coordinar mejor los eventos y las campañas de comunicación.
  - Diálogo proactivo con los ayuntamientos para apoyar a los agricultores locales y habilitar espacio público para que sea accesible a la hora de entregar los alimentos.
  - Colaboración con el gobierno francés en una encuesta a nivel europeo sobre la situación del autoempleo.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- Empezando en Francia la empresa se ha extendido muy rápidamente a Bélgica, Reino Unido, España, Alemania e Italia.
  - Pronto se creará en los Países Bajos.
- Referencias**
- larucheqiditoui.fr  
@rucheqiditoui  
@foodassembly  
facebook.com/TheFoodAssembly  
facebook.com/larucheqiditoui/

## 3.6 PEERBY

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>                    | Startup social con sede en Ámsterdam que permite a la gente prestar o alquilar a sus vecinos a través de una plataforma online (web y app). En cuanto a su misión, Peerby busca "dar acceso instantáneo a cualquier cosa, en cualquier parte y para todo el mundo". Sus objetos más populares son taladros, limpiadoras a presión, bicicletas y tiendas de campaña. Empezó como una forma agradable de prestarse cosas entre vecinos tras el incendio de la casa del fundador. Ha evolucionado hasta convertirse en una página web hiperlocal con comunidades activas en veinte ciudades de toda Europa y diez piloto en EE.UU. Hace falta que se junten unas diez personas en un barrio para que la web les sea útil y poder tener un impacto en la conducta del consumidor. El nombre combina "peer 2 peer" con "nearby" (cerca). |
| <b>Fundación</b>                      | 2012, Países Bajos.   |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Sociedad anónima  |
| <b>Número de usuarios</b>             | Se espera que para finales de 2015 se hayan registrado 500.000 miembros   |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | 16  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Países Bajos, Bélgica, Inglaterra, Alemania, Francia y EE.UU.   |
| <b>Certificados/premios</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación más radical de 2015</li> <li>• Mejor app urbana en el concurso AppMyCity! 2014</li> <li>• Guardian Tech Talent Day Competition, 2013</li> <li>• Radicale Vernieuwers 2013 (Innovadores radicales)</li> <li>• Postcode Green Challenge, 2012</li> </ul>  |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
- Para Peerby las transacciones son un modo de contribuir a la creación de una comunidad.
  - Ayuda a reducir las emisiones de CO2 y la necesidad de materias primas para producir los productos. (El 80% de los productos para el hogar solo se usan una vez al mes).
  - La web ha procesado más de 100.000 transacciones. La base de datos contiene elementos por valor de más de mil millones USD.
  - Al menos el 60% de los solicitantes están conectados con un posible proveedor a 30 minutos.
  - La empresa espera alcanzar los 500.000 miembros a finales de 2015.
- 2. Sostenibilidad económica**
- Obtuvo 3 millones de dólares de inversores internacionales y de un premio que ganó en "Postcode Lottery Green Challenge" (parte de la Clinton Global Initiative).
  - Se ha enfocado en la creación de una masa crítica y una red activa antes de percibir ingresos.
  - En septiembre de 2015, lanzó el modelo "Peerby Go" en Ámsterdam, cobrando una comisión por cada transacción, ofreciendo un seguro y la entrega del producto.
- 3. Tipo de innovación**
- Peerby cambió el modelo de negocio tras descubrir que la mayoría de la gente prefiere prestar objetos a sus vecinos de forma gratuita. En lugar de cobrar una parte de la tarifa del alquiler, optó por vender el servicio de seguro y de entrega.
  - Tras analizar el fracaso de otras empresas, se centraron en la demanda en lugar de largas listas de anuncios clasificados.
  - Algoritmo para crear una red de potenciales proveedores entre los miembros registrados como Superbuur ("súper vecino" en holandés). Cuando un miembro solicita un objeto se envía una notificación a los Súper Vecinos más próximos.
  - Súper Vecinos puede ganar dinero adicional con la entrega de los objetos.
  - Planea crear otro modelo de negocio en torno a una comunidad en la que se compartan nuevos productos procedentes directamente de los productores, y los miembros paguen por usarlos.
  - No hay valoraciones ya que la web quiere extender la buena voluntad entre los vecinos.
- 4. Colaboración intersectorial**
- Sólidos vínculos con las administraciones locales y acuerdos de asociación con compañías de seguros y servicios de entrega.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- Se ha extendido en veinte ciudades de Europa, incluidas Londres y París, y está llevando a cabo proyectos piloto en diez ciudades americanas, como Nueva York y San Francisco entre otras.
  - Para 2017 espera tener una red de propietarios y arrendatarios en todas las principales ciudades americanas.

### Referencias

peerby.com  
@peerby  
facebook.com/Peerby

## 3.7 REFUGEES WELCOME

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>                   | Una plataforma que conecta a personas que desean ofrecer una habitación en sus casas con las personas que buscan asilo y vivir con ellas durante cierto tiempo. Los fundadores fueron los primeros en acoger a un solicitante de asilo procedente de Mali en diciembre de 2014. Una vez que un piso o casa compartida se registra en la web, que está en inglés y alemán, Refugees Welcome los pone en contacto con una organización de refugiados que se encargará de buscar la ubicación correcta. La plataforma también ayudará al refugiado a obtener el dinero para pagar el alquiler, ya sea a través de microfinanciación o con fondos públicos. |
| <b>Fundación</b>                     | 2014, Alemania  |
| <b>Forma jurídica</b>                | Organización sin ánimo de lucro   |
| <b>Número de usuarios</b>            | 411 Refugiados (208 en Alemania, 200 en Austria, 2 en Polonia, 1 en España)   |
| <b>N.º de empleados/trabajadores</b> | 6 a tiempo completo y más de 60 voluntarios   |
| <b>Ámbito geográfico</b>             | Alemania, Austria, Grecia, Portugal, Países Bajos, Suecia, Polonia, Italia, España y Reino Unido.   |
| <b>Certificados/premios</b>          | Ninguno todavía   |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
  - Ofrece a los refugiados un hogar seguro y promueve "una nueva cultura de la acogida" ayudando a integrarse a los recién llegados.
  - 411 refugiados de Afganistán, Albania, Argelia, Bangladesh, Burkina Faso, Camerún, Eritrea, Gambia, Ghana, Kenia, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, India, Iraq, Irán, Pakistán, Rusia, Senegal, Somalia, Sri Lanka, Siria, Túnez y Ucrania.
  - Gran variedad de anfitriones registrados y procedencias: la edad va entre los 20 y los 70 años, e incluye a conductores de bus, carpinteros, médicos y científicos.
- 2. Sostenibilidad económica**
  - En ausencia de ayuda financiera pública para poder gestionar la plataforma el equipo ha creado una campaña de crowdfunding para financiar los alquileres de los refugiados. En diciembre de 2015, 444 donantes habían ofrecido dinero y se alcanzó el 79% del objetivo presupuestario.
  - Aportaciones de microdonaciones de amigos y familiares o solicitando fondos públicos. En septiembre de 2015, en una tercera parte de los casos se habían cubierto los costes por el centro de trabajo o los servicios sociales. En una cuarta parte de los casos el pago del alquiler se obtuvo mediante microdonaciones en la web.
- 3. Tipo de innovación**
  - El gobierno alemán ha creado unos centros de recepción en pabellones y otros edificios en desuso, que han sido objeto de incendios provocados y protestas. La convivencia es el elemento clave del proyecto, por lo que no se aceptan pisos vacíos exigiéndose que viva "una persona por habitación".
  - Para participar en el programa, hay que registrarse online, dando los datos sobre su vivienda, que serán supervisados por una organización de refugiados.
  - Los voluntarios presentan los refugiados a sus nuevos potenciales compañeros de piso y si deciden admitirlos en su casa se les ofrece ayuda para pagar el alquiler.
- 4. Colaboración intersectorial**
  - Sólidos vínculos con las ONGS locales especializadas y el gobierno federal.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
  - El creciente éxito del proyecto ha dado lugar a ofertas de ayuda para crear programas similares en otros países de la UE, como Austria, Grecia, Portugal, Países Bajos, Suecia, Polonia, Italia, España y Reino Unido.
  - También hay interés fuera de Europa, como en Australia y EE.UU.

### Referencias

refugees-welcome.net  
facebook.com/fluechtlingswillkommen  
@FluechtlingsWillkommen

## 3.8 SHARETRIBE

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>                    | Sharetribe ofrece un software de fuente abierta por suscripción para personas que aspiran a ser empresarios en la economía colaborativa, con el fin de que puedan crear su propia plataforma P2P, "el WordPress de la economía colaborativa". Sharetribe aporta una significativa contribución en la búsqueda de una economía colaborativa más igualitaria, donde los mismos usuarios puedan gestionar y ser los propietarios de los mercados locales y los beneficios retornen a las comunidades locales. La empresa comenzó como un proyecto de investigación en 2008 para que los estudiantes compartieran, vendieran y compraran cosas o pudieran pedir/ofrecer ayuda y ahora da su apoyo a más de quinientos emprendedores de economía colaborativa que carecen de los conocimientos técnicos o recursos para crear y gestionar un mercado desde el principio. |
| <b>Fundación</b>                      | 2011, Finlandia   |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Sociedad privada  |
| <b>Número de usuarios</b>             | Cerca de 500 clientes de pago en más de 40 países   |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | 13  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Mundial   |
| <b>Certificados/premios</b>           | Winner, Peloton Summer CWinner, Peloton Summer Camp 2013 (concurso para startups energéticamente eficientes en Finlandia).  |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
  - Pretende hacer para la economía colaborativa lo que WordPress ha hecho para las publicaciones en internet.
  - Ofrece valor a los emprendedores ayudándoles a crear un producto mínimamente viable en el plazo de un día y empezar a probar el concepto con los usuarios inmediatamente.
  - Quinientos emprendedores novedosos en la economía colaborativa gestionan sus empresas u organizaciones no lucrativas con el software de Sharetribe.
  - Open-source license so it creates commons available for others to use.
  
- 2. Sostenibilidad económica**
  - Se cobra una tarifa mensual a los emprendedores que usan la plataforma.
  - La suscripción incluye el servicio global, con diferentes niveles que reflejan el número de miembros en cada comunidad de Sharetribe.
  - Ingresos anuales: 600.000 USD. Crecimiento del 600% anual. Cercana a la rentabilidad.
  - En 2014, la empresa cerró con 1 millón de dólares en seed funding siendo el principal inversor Lifeline Ventures de Finlandia. La empresa pública finlandesa Tekes también participó.
  
- 3. Tipo de innovación**
  - Tecnología única que cualquier persona puede usar sin conocimientos técnicos para crear fácilmente su propio mercado P2P.
  - Al ser una fuente abierta democratiza el acceso a la plataforma.
  - Sharetribe ayuda a ampliar las comunidades online de los emprendedores a través de una herramienta educativa online.
  - Marketplace Academy para compartir experiencia y conocimientos de los factores de éxito o fracaso más comunes en los mercados colaborativos.
  
- 4. Colaboración intersectorial**
  - La plataforma la usan las ciudades, las administraciones locales, organizaciones no lucrativas, cooperativas, ONGs etc.
  
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
  - La plataforma ya se usa en cuarenta países y sigue expandiéndose.
  - En tanto que plataforma de fuente abierta, tiene un alto grado de escalabilidad.

### Referencias

sharetribe.com  
@sharetribe  
facebook.com/Sharetribe

## 3.9 SOCIALCAR

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>                    | Social Car es la primera compañía española y líder en alquiler de coches P2P con sede en Barcelona. Los propietarios de los vehículos pueden ganar dinero alquilando sus coches cuando no los usan a la vez que ofrece una solución flexible y más sostenible de alquiler y coche compartido. Con una flota en aumento, Social Car ya está presente en más de sesenta ciudades de toda España. No se pide una cuota para ser miembro, pero cobra una comisión por alquiler con la que ofrece un seguro completo, el servicio de pago y apoyo al cliente. |
| <b>Fundación</b>                      | 2011, España   |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Sociedad limitada.   |
| <b>Número de usuarios</b>             | 75.000 usuarios registrados.   |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | 10 empleados.  |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Coches disponibles en más de 600 localidades, como Barcelona, Madrid, Valencia, Mallorca, Menorca, Vigo, Sevilla, Bilbao e Ibiza.  |
| <b>Certificados/premios</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Avanza 2011</li> <li>• AIJEC 2011</li> <li>• Smart City Awards 2011</li> <li>• CECOT 2012</li> <li>• Actualidad Económica 2015</li> </ul>  |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
- 75.000 usuarios.
  - Más de 6.000 vehículos.
  - Los conductores pueden ganar una media de 2.000 euros al año.
  - El 20% de los usuarios son turistas que visitan España.
  - Uso más eficiente del automóvil, que reduce las emisiones de CO2.
  - Entrega física de las llaves, lo que facilita la cohesión social ya que permite que se reúnan los vecinos y facilita los encuentros entre los vecinos de la localidad.
- 2. Sostenibilidad económica**
- Consiguió 800.000 euros en la primera financiación dirigida por Cabiedes & Partners en 2005.
  - La empresa tiene la intención de destinar la financiación para seguir consolidando su posición en el mercado español y expandirse en el extranjero.
  - Cobra una comisión del 15%, 20% o 30% según el alquiler del vehículo.
- 3. Tipo de innovación**
- Nueva opción de movilidad urbana y para pequeñas ciudades en España.
  - El alquiler de coches particulares en España no está regulado pero SocialCar ofrece unos niveles adicionales de confianza, como seguros, un depósito de seguridad y gestión del pago. También gestiona las posibles infracciones de tráfico o de aparcamiento durante el alquiler.
  - Controles de seguridad a los conductores.
  - Información a los usuarios sobre sus obligaciones fiscales.
  - Revisión de los usuarios.
  - Ofrece marcas que no están disponibles en los mercados habituales de alquiler, como coches Tesla.
- Colaboración intersectorial**
- Relaciones con las administraciones locales y nacional (p.ej. postura en cuestiones regulatorias) y la sociedad civil.
  - Miembro activo de la asociación Sharing España.
  - Colabora en estudios sobre economía compartida, con las administraciones locales, etc.
  - Acuerdos de asociación con compañías de seguros y petroleras como Axa y Repsol, así como con agencias de viajes, etc.
  - Asociación con Nightswapping, Glovo y Trip4real para conseguir ahorrar y promover el turismo colaborativo.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
- Empezó como un servicio local pero ha crecido hasta convertirse en una gran comunidad gracias al boca a boca.
  - Planes para expandirse a nivel internacional.
- Referencias**
- [socialcar.com](http://socialcar.com)  
[@socialcarcom](https://facebook.com/alexandra.socialcar)

## 3.10 VANDEBRON

### INFORMACIÓN GENERAL

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>                    | Startup situada en Ámsterdam, cuyo nombre significa "desde la fuente," ofrece un lugar de encuentro online P2P para los productores de energía (explotaciones agrarias locales que generan energías limpias) y los consumidores (familias y empresas locales que buscan un suministro energético barato, local y renovable). Los clientes eligen el tipo de contrato que prefieren (anual, trianual) y la cantidad de energía que necesitan. Luego pueden elegir entre los productores, cada uno de los cuales dispone de una página para describirse y describir sus instalaciones productivas. Vandeboron busca acelerar la transición hacia un mercado que utilice solamente energías renovables y su intención es poder desempeñar un papel importante en la transición hacia un suministro autónomo de energía. |
| <b>Fundación</b>                      | 2014, Países Bajos   |
| <b>Forma jurídica</b>                 | Sociedad anónima   |
| <b>Número de usuarios</b>             | Más de 38.000 hogares  |
| <b>Núm. de empleados/trabajadores</b> | 55   |
| <b>Ámbito geográfico</b>              | Países Bajos   |
| <b>Certificados/premios</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• European Utility Industry Awards: Comunidad Inteligente</li> <li>• Join Our Core: ganador internacional</li> <li>• Vrij Nederland: Radicale Vernieuwers (Innovadores radicales)</li> <li>• RTLZ: Toekomstmakers (Fabricantes del futuro)</li> </ul>   |

### VARIABLES DE INNOVACIÓN SOCIAL

- 1. Impacto social**
  - Actualmente la plataforma cuenta con cincuenta productores que generan la energía suficiente para más de 50.000 hogares con una factura media anual de 2.000 euros.
  - Los hogares medios pueden ahorrar hasta ciento cincuenta euros al año en su factura de la luz. Los productores pueden obtener unos 20.000 euros adicionales al año, lo cual ha permitido que varios proyectos "cierran el círculo" en términos de financiación de instalaciones.
  - Los clientes han ahorrado 0,1 millones de toneladas de emisiones de CO2 desde 2014.
  - Cada año, los productores independientes organizan entre cinco y ocho encuentros en sus explotaciones para que los clientes los conozcan.
  - Mayor concienciación sobre la eficiencia energética. ¿Malgastaría la energía si sabe cómo y dónde se produce?
- 2. Sostenibilidad económica**
  - A diferencia de las compañías energéticas, Vandeboron no obtiene ningún beneficio por la energía que venden los agricultores, el modelo de negocio se basa en poner en contacto al productor con el consumidor.
  - La empresa cobra una suscripción similar a la de Spotify, diez euros al mes, que pagan tanto los consumidores como los productores.
- 3. Tipo de innovación**
  - Innovación creciente hacia el consumo de energía local e innovación radical en el sentido de poner en contacto a productores con consumidores.
  - Ofrece transparencia sobre el origen de la energía y es una alternativa a las grandes compañías con un mercado real de energía generada en casa.
  - Desempeña un papel importante para acelerar la transición hacia un consumo del 100% de energías renovables y para que los consumidores se pasen a las energías limpias y renovables.
- 4. Colaboración intersectorial**
  - Trabaja con consumidores y productores independientes así como con empresas que disponen de turbinas o grandes generadores.
  - Acuerdos con la Asociación de Consumidores de Holanda, Tesla, Triodos Bank, y otras organizaciones para promover el servicio y dar a conocer a los productores.
- 5. Escalabilidad y replicabilidad**
  - Los productores independientes holandeses generan la energía suficiente para un millón de potenciales consumidores.
  - A medida que el precio de la energía sostenible es más asequible, mejora el negocio para poder invertir en una producción sostenible.
  - El modelo es muy escalable porque la empresa no tiene ningún activo y simplemente pone en contacto la oferta con la demanda, manteniendo los costes de transacción al mínimo.
  - El modelo funciona en Holanda, donde el mercado energético está completamente desregulado. En otros países el modelo también podría funcionar con un marco regulatorio adecuado.
  - Vandeboron quiere impulsar su experiencia para expandirse internacionalmente.

### Referencias

Vandeboron.com  
[Facebook.com/vandeboron](https://www.facebook.com/vandeboron)  
[@vandeboron](https://www.instagram.com/vandeboron)

# PARTE 4

## REFLEXIONES FINALES



El rápido avance de la transformación social, con el impulso de las nuevas tecnologías, ha venido para quedarse y cada día aparecen más innovaciones en la economía colaborativa. Cuando lea estas palabras, seguramente ya habrán aparecido nuevas plataformas de software; la penetración de internet y de los teléfonos móviles inteligentes será aún mayor, y habrá muchas más oportunidades de negocio y de inversión. Sin embargo, a medida que se va desarrollando la economía colaborativa, también surgen más cuestiones en torno a la gobernanza, la ética y la justicia económica que hay detrás de estas iniciativas: ¿Quiénes son los propietarios de estas plataformas? ¿Está bien repartida la riqueza? ¿Están protegidos y remunerados los trabajadores? Las páginas siguientes ofrecen algunas reflexiones sobre este controvertido campo y apuntan algunos motivos de esperanza derivados de las tendencias positivas emergentes.

### El fin de la época dorada

Cinco años después de la publicación de *What's Mine is Yours*, la aclamada obra de Rachel Batsman, en 2015 se publicó *What's Yours is Mine*, de Tom Slee. Su autor es un tecnólogo que sostiene que la economía colaborativa no ha estado a la altura de las grandes expectativas que había suscitado como factor disruptor del capitalismo, y que más bien ha contribuido a incrementar las desigualdades, convirtiéndose en una carrera hasta el abismo para los más vulnerables y en una fuente de rápidos beneficios para unos pocos ricos.

Es evidente que las cosas han cambiado desde aquella época dorada en que unos ciudadanos empoderados compartían sus capacidades ociosas y creaban comunidades en internet, hasta la dura realidad de hoy, en que 17 empresas valoradas en más de mil millones de dólares marcan la pauta en la mayoría de los sectores, gracias a los recursos que les proporcionan aquellos mismos ciudadanos.

Sería injusto afirmar que todas las pretensiones iniciales de la economía colaborativa han fracasado. En términos de eficiencia de recursos, BlaBlaCar ha demostrado que es posible obtener beneficios dando acceso a las capacidades ociosas. Cada año, se comparten cuarenta millones de viajes en la plataforma, y se estima que con ello ya se ha evitado el consumo de 1 millón de toneladas de CO<sub>2</sub> (cantidad equivalente a la electricidad consumida anualmente por 140.000 hogares)<sup>55</sup>. Justo es reconocer que la confianza, otra piedra angular de la economía colaborativa, también ha aumentado. El hecho de que ahora las personas pongan sus coches, sus hogares e incluso su dinero a disposición de desconocidos es un gran cambio de paradigma, que se ha visto facilitado por la efectividad de los mecanismos de confianza online. Los agregadores de reputación –algoritmos

sofisticados y sistemas de feedback muy afinados– han creado, en algunos casos, mecanismos autocontrolables, que son más efectivos que las opciones reguladas (compartir vehículo vs. tomar un taxi). Es en los aspectos más comunitarios que el sueño socialista inicial no se ha hecho realidad. La principal asociación de consumidores de España, la OCU, ha estudiado 57 empresas colaborativas europeas en 2016 en lo referente a la usabilidad, la confianza, la seguridad y la comunidad (entendida como el hecho de tener una misión social o medioambiental y una gobernanza horizontal, optar por la colaboración y la autoorganización, y utilizar productos locales). Este análisis ha mostrado que el 35 % de las plataformas se utilizan simplemente para realizar transacciones (eso es, no se añade valor alguno en términos de confianza o de comunidad) y el 55 % crean una red social entre sus usuarios, mientras que únicamente el 25 % contribuyen a una transformación social o medioambiental positiva (en el caso de España, solo el 10 %).

### ¿Es la economía colaborativa una innovación social?

A continuación, reflexionamos sobre la economía colaborativa desde la óptica de cinco variables de innovación social:

- **Impacto social.** Este es el aspecto más controvertido. En lo referente a la economía colaborativa, en que en la mayoría de los principales sectores de intercambio más del 50% de la actividad está en manos de una sola empresa, están aumentando las disparidades en la distribución de la riqueza. La tendencia hacia una economía “descrämada”, en que pueden eludirse los impuestos a través de las innovaciones basadas en la nube, también reduce las contribuciones fiscales al estado del bienestar (dependiendo del país). Para el colectivo de los trabajadores, también denominado precariado, la economía colaborativa proporciona un gran apoyo especialmente a los profesionales autónomos (Etsy es un ejemplo paradigmático de ello). Sin embargo, los ingresos de las plataformas colaborativas usualmente son menos de la mitad de los ingresos totales, y esta situación no es deseable a largo plazo, por el limitado acceso de dichos profesionales a determinados derechos y beneficios, y a una paga estable –así como la carga extra de responsabilidad y riesgo que ello conlleva.
- Son acaso los usuarios de la economía colaborativa quienes se benefician de los mayores beneficios sociales, gracias a un acceso más eficiente y asequible a los servicios cotidianos –como el desplazamiento, la comida, el alojamiento, las tareas e incluso las finanzas–, así como al valor social generado por las conexiones que se establecen entre los usuarios. Este último punto es señalado por la OCU como uno de los impactos sociales más positivos.

<sup>55</sup> Vid. cálculos para determinar el equivalente en ahorro de emisiones aquí:

vos del sector. Sin embargo, la mayoría de las plataformas están diseñadas para atender las necesidades de cada día, más que para resolver problemas sociales. Todavía no hay consenso sobre su impacto medioambiental –si bien el car-sharing triunfa, la huella ecológica del comercio electrónico es negativa.

- Sostenibilidad económica.** Nuestra segunda variable es bastante menos controvertida. Las cifras claramente avalan las empresas colaborativas –de ahí los 15.000 millones de dólares que ya se han invertido en el sector, que en 2025 se estima que tendrá unos ingresos globales de 335.000 millones de dólares. Unos costes marginales muy bajos y el acceso creciente a unas tecnologías facilitadoras son dos factores clave que han contribuido al éxito de las plataformas de software. Además, el precio es una motivación esencial para la mayoría de los participes. Aunque se han sentado las bases para las buenas prácticas, no siempre se observa la suficiente transparencia financiera, especialmente entre los principales actores.

- Tipo de innovación.** La economía colaborativa es un hervidero para la innovación disruptiva, con grandes cambios de paradigma que se producen entre sectores, especialmente en los de viajes, turismo, finanzas y educación. El cambio cultural de la propiedad al acceso, especialmente entre los millennials, es un factor clave que explica el impacto de las numerosas innovaciones que se producen, en todos los terrenos. El crecimiento exponencial del crowd-funding es otro cambio significativo. A nivel de plataformas, los sofisticados sistemas de contabilidad que fomentan la confianza y los algoritmos efectivos para la fijación de precios son dos áreas de importante y constante innovación. Con todo, aún queda espacio para innovar en la forma en que los usuarios proporcionan feedback en las propias plataformas, y no solo a los demás usuarios.

- Colaboración intersectorial.** Nuestra reflexión en este punto es que las empresas colaborativas podrán colaborar más intersectorialmente, sobre todo con los gobiernos y los organismos reguladores. Dado el gran potencial de las plataformas de software para dar respuesta a las necesidades de cada día de una forma económicamente sostenible –los servicios públicos tienen un gran potencial si pueden resolverse los aspectos regulatorios. La incorporación del servicio de car-sharing privado en la SNCF en su web de viajes integrados es un buen ejemplo de cómo puede funcionar este tipo de colaboración. También existen otros ejemplos emergentes de colaboración entre empresas colaborativas, pero son escasos y muy esparcidos, pues hay una gran competencia (que deja poco espacio para segundos operadores).

- Escalabilidad y replicabilidad.** Con más de 3.000 millones de personas conectadas actualmente a internet y unos 2.000 millones de usuarios de teléfonos móviles, las plataformas de software han registrado un crecimiento sin precedentes y la inversión en este campo prácticamente ha doblado la de los gigantes de las redes sociales. Se trata de un fenómeno global, con sus principales actores bien consolidados en todo el mundo y con unas iniciativas más pequeñas que se internacionalizan desde el primer momento. Sin embargo, lo que no está claro es el posible efecto rebote de la actividad colaborativa: si bien el hecho de compartir las capacidades ociosas puede tener impactos medioambientales positivos, no disponemos de suficientes datos para saber si ello se verá compensado por el consiguiente aumento de número de transacciones.

#### El futuro de la economía colaborativa, en la encrucijada

Nos hallamos en un momento crítico en la historia de la economía colaborativa. Las controversias están sobre la mesa; las voces críticas se hacen sentir cada vez más desde la prensa, las asociaciones de consumo colaborativo, las asociaciones de consumidores y los gobiernos. Las cosas podrían evolucionar de manera distinta: más de lo mismo, con un crecimiento desenfrenado en manos de unos pocos ávidos capitalistas de riesgo, o bien la consolidación de unos modelos más descentralizados, más ecológicos y más genuinamente colaborativos. Nuestra selección de diez iniciativas colaborativas sirve de orientación sobre posibles tendencias futuras, que señalamos a continuación.

- Canalizar el cooperativismo a través de una plataforma.** Este concepto combina la idea de unas nuevas plataformas de software con el tradicional movimiento cooperativista. Entre las iniciativas pioneras más prometedoras destacan: Loconomics, una alternativa a TaskRabbit, cuyos propietarios son los trabajadores; LaZooz, un sistema de transporte compartido con sede en Israel que utiliza criptodivisas, y Enspiral, una comunidad neozelandesa de profesionales digitales para el coworking. Aunque en la actualidad se halla en sus primeras fases de desarrollo, el concepto tiene un potencial enorme si logra implicar a los principales actores. Las plataformas que son propiedad de los usuarios implican que la distribución de valor, las cuestiones laborales y demás aspectos controvertidos ya señalados se tratan de una forma muy distinta: “¿Qué sucedería si Uber fuera propiedad y estuviera dirigida por los conductores? ¿Y si Airbnb fuera propiedad y estuviera gobernada por los huéspedes?” (Gorenflo, 2015)<sup>56</sup>. Ouishare, la Fundación P2P y otras prevén un futuro positivo para esta idea: “En cuanto las empresas colaborativas respaldadas por el capital riesgo logren eliminar los obstáculos reglamentarios,

las cooperativas locales entrarán con fuerza y expandirán la riqueza.”<sup>57</sup> El fundador de BlaBlaCar está abierto a la idea de que los conductores formen parte del consejo de administración, y Kickstarter ha comenzado a distribuir acciones entre sus trabajadores –así que acaso no falte mucho para que la idea se materialice.

- Superar el negocio basado en las comisiones.** Otra tendencia interesante es el abandono de un modelo de negocio basado estrictamente en las comisiones. **The Food Assembly (La Ruche qui dit que Oui)** destina el 8,35 % de todos los productos adquiridos a través de las asambleas locales al negocio, y el mismo porcentaje al vendedor independiente de la asamblea local, con lo cual se crean incentivos para la gobernanza local descentralizada, así como la sensación de empoderamiento a los líderes, que les ayudan a encontrar más trabajo en cualquier otro lugar. **Peerby**, la plataforma de intercambio vecinal, no aplica comisiones, puesto que los vecinos no se sientan cómodos gravando el uso de los artículos, y ahora solo cobra por los extras, como la entrega o el seguro.

- Empoderar a las personas a través de una masa crítica.** **Etsy** es un éxito clamoroso, con 54 millones de miembros a escala global, y la plataforma ha logrado tanta tracción que el 30 % de todos los vendedores tienen la plataforma como su única ocupación. Airbnb también está ofreciendo la oportunidad a personas de todo el mundo de complementar sus ingresos de forma independiente. Asimismo, **Chegg** es utilizada actualmente por ocho millones de estudiantes, a los cuales proporciona libros de texto y demás servicios a través de un alquiler asequible. **Kickstarter** es otro de los grandes actores y ha ayudado a encontrar financiación a más de 200.000 proyectos.

- Seguir siendo locales.** La plataforma **Vandebtron** conecta a los productores de energía con los consumidores y es una de las varias iniciativas que utilizan plataformas de software para facilitar el consumo de energías renovables a escala local. **Socialcar** facilita el alquiler local de vehículos entre iguales. Estos tipos de iniciativas ya empiezan a replicarse en otras localidades.

- La “uberización” y el “Airbnb para...”.** Ahora que la cultura colaborativa se ha convertido en algo muy común, otra tendencia emergente es replicar empresas ya existentes para crear el “Airbnb para...” o el “Uber para...”. Por ejemplo, **Refugees Welcome** es un Airbnb para refugiados que conecta a propietarios de viviendas con refugiados. Las plataformas de economía colaborativa harían bien en promover los ejemplos de mayor orientación social que están apareciendo.

A la larga, los aspectos que van a determinar quién va a beneficiarse de la economía colaborativa son complejos e interconectados. Serán factores clave, entre otros, los siguientes: quién poseerá y controlará las plataformas; qué exigirán los usuarios con respecto a la responsabilidad social, financiera y medioambiental; de qué modo los reguladores garantizarán un trato justo para los trabajadores; qué influencia tendrán las asociaciones comerciales de la economía colaborativa en el sector, y cómo serán las posibles plataformas colaborativas de segunda generación que se adopten, más descentralizadas y de código abierto.

<sup>56</sup> <<http://www.shareable.net/blog/how-platform-coops-can-beat-death-star-platforms-to-create-a-real-sharing-economy>>

<sup>57</sup> Artículo de Nathan Schneider, titulado “Owning is the new Sharing”.

# REFERENCIAS

## Artículos académicos

BELK, R. 2014. You are what you can access. Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8): 1595-1600.

CUSUMANO, M. 2015. "How Traditional Firms Must Compete in the Sharing Economy." *Viewpoints. Communications of the ACM*, 58(1).

DOWLING E., & HARVEY, D. 2014. Harnessing the Social: State, Crisis and (Big) Society. *Sociology*, 48(5): 869-886.

EDELMAN, B. and GERADIN, D. 2015. Efficiencies and Regulatory Shortcuts: How Should We Regulate Companies like Airbnb and Uber? *Harvard Business School*, Working Paper 16-026.

GOBBLE, M. 2015. Regulating innovation in the new economy. *Research-Technology Management*. March - April 2015.

HELLWIG, K., MORHART, F., GIRARDIN, F. & HAUSER, M. 2015. Exploring definitions of Sharing Exploring Different Types of Sharing: A Proposed Segmentation of the Market for "Sharing" Businesses. *Psychology & Marketing*, 32(9): 891-906.

KOOPMAN, C., MITCHEL, T., THIERER, A. 2015. The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change. *The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law*, 8(2) Article 4.

LEE, J., BYUN, W., LEE, S., DO, M. 2014. Correlation between optimal car sharing locations and carbon dioxide emissions in urban areas. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 11: 2319-2328.

Malhotra A. & Alstyne M. 2014. "The dark side of the sharing economy and how to lighten it." *Viewpoints Communications of the ACM*, November 2014, 57(11).

MARTIN, C., UPHAMB & P. BUDD, L. 2015. Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics*, 118: 240-251.

MARTIN, E. & SHAHEEN, S. 2011. Greenhouse Gas Emission Impacts of Car sharing in North America. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, January 2011, 12(4): 1074-1086.

MCARTHUR, E. 2015. Many-to-many exchange without money: why people share their resources. *Consumption Markets and Culture*, 1(2): 239-256.

MOHLMANN, M. 2015. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3): 193-207.

NADEEM, S. 2015. On the sharing economy. *Contexts. American Sociological Society*, Fall 2015, 14(4).

RANCHORDÁS, S. 2015. Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Tilburg Law School Legal Studies Research Paper Series*, 6.

SCHOR, J. 2015 "Getting Sharing Right" in special edition "On the Sharing Economy." *American Sociological Association Contexts*, 14(1): 12-19.

STANDING, G. 2014. O precariado e a luta de classes. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 103: 9-24.

ZERVAS, G., PROSERPIO, J., AND BYERS, J. 2015. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *School of Management*, Boston University, Draft paper.

## Otras publicaciones

ALLEN D., and BERG C. 2014. How over-regulation could destroy an economic revolution. *Institute of Public Affairs*.

BENNER, K. 2015. "On-Demand Begins March on White-Collar Professions; 'Uber Legal' to Come?" *Bloomberg Brief: The Sharing Economy*. Available from <<http://www.bloombergbriefs.com/2015/06/15/sharing-economy/>>. (15 June 2015).

BIBA (British Insurance Broker's Association) 2014. A BIBA guide to The Sharing Economy. *BIBA, DAC Beachcroft, Zurich*. Available from <<http://bit.ly/1zeh3I9>>. / (1 September 2014).

BOTSMAN, R. & ROGERS, R. 2010. *What's mine is yours. Collaborative consumption is changing the way we live*. Harper Business, New York City.

BOTSMAN, R. 2013. *The Shared Economy lacks a Shared Definition*. Available from <<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. (1 November 2015).

BOTSMAN, R. 2015. *The Sharing Economy: Dictionary of Commonly Used Terms*. Available from <<http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms>>. (12 November 2015)

BOUDROU J. 2015. "We Need to Move Beyond the Employee vs. Contractor Debate," *Harvard Business Review*. Available from <<https://hbr.org/2015/07/we-need-to-move-beyond-the-employee-vs-contractor-debate>>. (8 July 2015).

BUTTONWOOD 2015. "Advancing, not retreating. Forecasts of the decline of capitalism are premature" *The Economist*. Available from <<http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21660549-forecasts-decline-capitalism-are-premature-advancing-not-retreating>>. (8 August 2015).

BRADSHAW, T. 2015. Uber settles lawsuit over child's death. *Financial Times*. (15 July 2015).

BROEKMAN, M., HALL, G., BYFIELD, T., HIDES, S. & WORTHINGTON, S. 2014. *Open education: A study in disruption*. Rowman & Littlefield International, London.

CONSTINE, J. 2014. "Uber's Denial Of Liability In Girl's Death Raises Accident Accountability Questions". Available from <<http://techcrunch.com/2014/01/02/should-car-services-provide-insurance-whenever-their-driver-app-is-open/>> Posted Jan 2, 2014>. (31 December 2015)

DATA JUSTICE, 2015. *Network Effects Lock-in Market Power by Big Data Platforms*. Available from <<http://www.datajustice.org>>. (1 November 2015).

ECKHARTD, G. 2015. "The Sharing Economy isn't about Sharing at all," *Harvard Business Review*. Available from <<https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>>. (28 January 2015).

EMERGENT RESEARCH 2010. *The Intuit 2020 Report. Twenty Trends that will Shape the next Decade*. Available from <[http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf)>. (October 2010).

FERTIK, M. 2015. *The Reputation Economy. How to optimize your digital footprint in a world where reputation is your most valuable asset*. Crown Publishing Group, New York.

FRIEDMAN, T. 2013. "Welcome to the Sharing Economy." *New York Times*. Available from <<http://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?r=0>>. (20 July 2013).

GANSKY, L. 2015. "Collaborative Economy Companies Need To Start Sharing More Value With The People Who Make Them Valuable." *Fast Company*. Available from <<http://www.fastcoexist.com/3038476/collaborative-economy-companies-need-to-start-sharing-more-value-with-the-people-who-make-th>>. (4 December 2014).

H. M. TREASURY 2015 *Budget 2015*, section 1.193. H. M. Treasury. Available from <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/416330/47881\\_Budget\\_2015\\_Web\\_Accessible.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416330/47881_Budget_2015_Web_Accessible.pdf)>. (March 2015)

MASSOLUTION 2015. *2015CF-RE Crowdfunding for Real Estate*. *Massolution*. Available from <[http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product\\_id=52](http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product_id=52)>. (1 November 2015).

MOROZOV 2014. *Digital Technologies And The Future Of Data Capitalism*. Social Europe. Available from <<http://www.socialeurope.eu/2015/06/digital-technologies-and-the-future-of-data-capitalism/>>. (23 June 2015).

MOSS, S. 2015. "End of the car age: how cities are outgrowing the automobile." *The Guardian*. Available from <<http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile>>. (28 April 2015).

NEUBECKER, R. 2012. "Home-sharing? Don't ignore liability." *The New York Times*. Available from <<http://www.nytimes.com/2012/04/21/your-money/home-insurance/home-sharing-dont-overlook-your-liability-your-money.html>>. (20 April 2012).

OCU 2016. "Collaboration or Business: From value for users, to a society with values." Organización de Consumidores y Usuarios (Febrero 2016).

OWYANG, J. 2015. *The Collaborative Sharing Economy has Created 17 Billion-Dollar Companies (and 10 unicorns)*. Available from <[http://www.web-strategist.com/blog](http://www.web-strategist.com/blog/2015/06/04/the-collaborative-sharing-economy-has-created-17-billion-dollar-companies-and-10-unicorns/www.web-strategist.com/blog)>. (4 June 2015).

OWYANG, J. & SAMUEL, A. 2015. The new rules of the collaborative economy. *Crowd Companies and Vision Critical*. Available from <<https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>>.

PWC 2014. *The Sharing Economy, sizing the Revenue Opportunity*. PWC. Available from <[www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy](http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy)>.

PWC 2015. *Five steps to success in the Sharing Economy (PDF)*. PWC. Available from <[www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy](http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy)>.

RIFKIN, J. 2014. *Zero Marginal Cost Society. The Internet of things, the collaborative commons and the collapse of capitalism*. St. Martin's Griffin, London.

SCHNEIDER, N. 2014. *Owning is the new sharing*. Available from <<http://www.shareable.net/blog/owning-is-the-new-sharing>>. (21 December 2014)

SCHNEIDER, N. 2015. "Owning what we share". *Pacific Standard*. Available from <<http://www.psmag.com/business-economics/the-future-of-work-owning-what-we-share>>. (1 September 2015).

SCHOLZ, T. 2014. *Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy*. Available from <<https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad#y55zs3o75>>. (5 December 2014).

SERRANO, N. 2015. Airbnb quiere desmontar todas las polémicas,"(Airbnb wants to get rid of all the controversies) *Expansión*. Available from <<http://www.expansion.co/directivos/2015/10/07/5615781eca4741a6388b45d3.html>>. (7 October 2015)

SLEE, T. 2015. *What's Yours Is Mine: Against the Sharing Economy*. OR Books. New York and London.

STANDING, G. 2014. *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury, London.

STONE, Z. 2015. *Living and Dying on Airbnb*. Available from <<https://medium.com/matter/living-and-dying-on-airbnb-6bffd600c04#.r1ipm58in>>. (9 November 2015).

SUNYER, R. 2015. *De la economía colaborativa a la economía ciudadana* (From the collaborative economy to the citizen's economy). Available from <<http://magazine.ouishare.net/es/2015/>>. (27 October 2015).

TANZ, J. 2015. "How Airbnb and Lyft finally got Americans to trust each other." *Wired*. Available from <<http://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/>>. (23 April 2014).

TAYLOR, T. 2015. *The Sharing Economy*. Available from <<http://conversableeconomist.blogspot.com.es/2015/05/the-sharing-economy.html>>. (28 May 2015).

THIERER, A. 2015. *Permissionless Innovation: The Continuing Case for Comprehensive Technological Freedom*. Mercatus Centre, George Mason University, Arlington.

VILLAREJO, M. 2015. "Viva la nueva economía" (Long live the new economy). *Actualidad económica*, 1 November 2015.

WOSSKOW, D. 2014 *Unlocking the sharing economy, Independent review*. Department for Business, Innovation and Skills. Available from <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf)>. (1 November 2015).

## ANEXO 1: PERSONAS ENTREVISTADAS PARA BLABLACAR

Queremos agradecer su colaboración a las siguientes personas entrevistadas para el estudio del caso de BlaBlaCar:

AMAYA APESTEQUÍA - Experta en consumo responsable y colaborativo de la OCU

RAFAEL BARBADILLO - Presidente de CONFEBUS

ALBERT CAÑIGUERAL - Experto en economía compartida, OuiShare

MIQUI FERRER - Coordinador de Sharing España y experto en economía colaborativa

ELSA DE LA HAZA - Ex jefa de comunicación /CSR de BlaBlaCar

DIEGO HIDALGO - Director General de Amovens

ANGELO MEULEMAN - Experto en movilidad compartida, OuiShare

JAIME RODRÍGUEZ - Director General (Iberia) de BlaBlaCar

VINCENT ROSSO - Miembro fundador de BlaBlaCar España

AMÉLIE SÉGURET - Directora de Desarrollo de Negocio de BlaBlaCar

MARÍA SOBRINO - Subdirectora de la CNMC, regulador español de la competencia.

# INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.

## LOS AUTORES

### HELOISE BUCKLAND

Licenciada y Máster en Idiomas Modernos. Universidad de Oxford, 1997  
Máster en Política Medioambiental. Imperial College, 2000  
Gestora certificada de Recursos Hídricos y Medio Ambiente. CEnv

Es cofundadora de la cooperativa Barcelonya, especializada en el desarrollo de servicios innovadores de aprendizaje, investigación y comunicación para una sociedad más resiliente. Heloise posee 14 años de experiencia trabajando en la educación para la sostenibilidad en América Latina, España y el Reino Unido, colaborando con ONG, organizaciones públicas, universidades y escuelas de negocios. Es una de las fundadoras de la asociación empresarial Ecoemprendedores, cofundadora de la Avalon Sustainability School y directora fundadora de la revista *Education and Sustainability*. Colabora con ESADE en la docencia y la investigación sobre RSE, innovación social y sostenibilidad desde 2004.

### ESTHER VAL

Máster en Política Europea, Universidad Libre de Bruselas  
Máster en RSE, Universidad Pontificia de Salamanca  
Licenciada en Traducción e Interpretación, Universidad de Salamanca

Esther ha trabajado en el ámbito internacional durante 15 años. Empezó su carrera profesional en la consultoría de los asuntos públicos europeos en Bruselas y posteriormente se desplazó a Londres, donde trabajó para la administración pública británica en la Oficina de Comercio Justo y Ofcom (reguladora del sector de las comunicaciones), como representante del Reino Unido en la política internacional de comunicaciones. También ha trabajado para el sector privado, asesorando en política de radiodifusión, así como en TIC y RSE a Discovery Networks y Telefónica Europa, respectivamente. En 2012, se tomó un año sabático para viajar y llevar a cabo acciones de voluntariado en América Latina, donde inició un máster en RSE. Su tesis de máster se centró en la RSE, la innovación social y la economía colaborativa. Desde entonces, ha trabajado como consultora de destacadas plataformas de la economía colaborativa, como Etsy y Airbnb, y ha actuado como experta evaluadora en las convocatorias de propuestas de innovación social en el marco Horizonte 2020 de la UE. Sus principales intereses son la RSE, la innovación social y la economía colaborativa como factores que pueden cambiar las reglas de juego en el terreno social.

### DAVID MURILLO

Doctor en Sociología, Universidad de Barcelona  
Licenciado en Humanidades, Universitat Oberta de Catalunya  
Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Barcelona

David Murillo ha trabajado en los sectores financiero, público y sin ánimo de lucro, donde ha adquirido experiencia en la banca comercial, como agente de desarrollo local y como gerente de ONG en el campo de la salud mental comunitaria. En 2002, comenzó su colaboración con el Instituto para la Persona, Empresa y Sociedad (que ahora se llama Instituto de Innovación Social), primero como asistente de investigación y luego como investigador asociado desde 2006. Desde 2009 es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE y lleva a cabo investigaciones en el Instituto de Innovación Social. David Murillo ha desempeñado tareas de asesor en temas relacionados con la RSE en la Generalitat de Catalunya, el Ministerio de Industria de España, el BID y el PNUD (Naciones Unidas). Presenta regularmente sus resultados de investigación en conferencias en todo el mundo y es colaborador habitual en medios de comunicación escritos.

**CAMPUS BARCELONA · SANT CUGAT**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)  
[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)  
[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

**FUNDACIÓN ABERTIS**

Avinguda de Pedralbes, 17  
08034 Barcelona (Spain)  
[www.fundacioabertis.org](http://www.fundacioabertis.org)

**FUNDACIÓN EY**

Torre Picasso, Plaza de Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 Madrid  
[www.fundacioney.es](http://www.fundacioney.es)