

Uber

El futuro de la movilidad

Sampsa Samila
David Wehrheim
Jesús Biquez Talayero

“Se suponía que la oferta de Uber iba a ser el broche de oro para la compañía de alquiler de vehículos con conductor. Sin embargo, sufrió un revés tras otro y acabó con preguntas incómodas para todos los implicados”.¹

The New York Times (15 de mayo de 2019).
“How the Promise of a \$120 Billion Uber IPO Evaporated”

El 13 de mayo de 2019, tan solo unos días después de la salida a bolsa de Uber, Dara Khosrowshahi, CEO de la compañía, se subió a un Uber Black para dirigirse a la sede de la compañía en San Francisco. Había muchas preguntas en torno a la OPI y la valoración de la compañía, incluso en relación con su rentabilidad (o la falta de ella) y con cómo utilizaría una compañía con la mayor OPI tecnológica desde Alibaba los 8.100 millones de dólares obtenidos gracias a esa operación.² Uber había invertido mucho para expandir el negocio de alquiler de vehículos con conductor y añadir a su oferta la entrega de comida a domicilio, los servicios para empresas y el transporte, además de ser uno de los principales impulsores del desarrollo de coches autónomos.

Sin embargo, últimamente se enfrentaba a una gran cantidad de problemas, especialmente, a la continua falta de rentabilidad en sus operaciones, una situación que no estaba previsto que cambiara a corto plazo y que estaba provocando que los inversores se preguntaran si Uber sobreviviría a una crisis o a una importante recesión económica. En su expansión a China, Rusia y el Sureste Asiático se había encontrado con una fuerte competencia que había acabado por obligar a Uber a salir de esas regiones tras sufrir unas pérdidas financieras considerables. Además, sus conductores empezaban a presionar para que se les reconociera como empleados, no como trabajadores autónomos, ya que así Uber no tenía que pagar las contribuciones a la Seguridad Social ni ningún otro tipo de prestaciones que los empresarios están obligados a pagar por ley, un gasto significativo que había sabido cómo evitar. Este movimiento había llamado la atención de algunos gobiernos locales, principalmente, de California y Nueva York, y los legisladores

Caso preparado por los profesores Sampsa Samila y David Wehrheim, y Jesús Biquez Talayero, alumno MBA. Marzo del 2022. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2022 IESE. Copyright de esta traducción © 2022 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 5/4/22



habían empezado a redactar el borrador de nuevas leyes que afectarían considerablemente al modelo de funcionamiento de Uber.

Dara sabía que los años siguientes serían cruciales para Uber y era consciente de que la mayor parte de las expectativas girarían en torno a cómo evolucionaría una de las *start-ups* de las que más se había hablado en los últimos tiempos para convertirse en el líder establecido del sector del alquiler de vehículos con conductor y la logística.

De UberCab a Uber

A Travis Kalanick y Garrett Camp se les ocurrió la idea de crear UberCab tras realizar un viaje a París, donde los dos amigos habían participado en el congreso anual sobre tecnología LeWeb. Se cuenta que el concepto nació una noche de invierno durante el congreso, cuando Kalanick y Camp tuvieron dificultades para encontrar un taxi.³ En sus orígenes, en 2010, UberCab se dedicaba a ofrecer un servicio de coches de lujo con conductor (que posteriormente se llamaría Uber Black) en San Francisco y Silicon Valley. Entonces, igual que ahora, los usuarios tenían que introducir los datos de su tarjeta de crédito y, al pulsar un botón, se enviaría un coche Black a donde se encontrara el usuario, lo trasladaría a donde quisiera ir y se le cargaría el coste del desplazamiento automáticamente en la tarjeta; del importe cobrado, Uber se quedaría con el 20% de los ingresos y el resto sería para el conductor.

Por desgracia, el nombre UberCab fue objeto de un intenso escrutinio, ya que las compañías de taxis y los organismos gubernamentales sostenían que ese nombre implicaba que debían aplicarse a la compañía la normativa y la reglamentación correspondientes a los taxis^a. En octubre de 2010 la compañía recibió órdenes de cese y desistimiento de la Comisión de Servicios Públicos de California y de la Agencia Municipal de Transporte de San Francisco por operar sin licencia de taxi. En respuesta a esta situación, Kalanick acertó el nombre de la compañía a Uber e hizo caso omiso de las órdenes de las agencias gubernamentales, que pronto se desestimaron.

Después del cambio de nombre, Uber se expandió rápidamente por todo Estados Unidos y amplió su oferta de productos añadiendo UberX,⁴ dirigido a personas interesadas en traslados diarios asequibles; UberSUV,⁵ dirigido a grupos o familias; y UberLUX,⁶ que la compañía promocionaba como un producto para ocasiones y celebraciones especiales (véase el **Anexo 1**).

A medida que avanzaba la rápida expansión de Uber, se empezó a encontrar con una considerable oposición por parte del sector del taxi y los legisladores del Gobierno. Uber decidió sortear estos problemas promocionándose como una plataforma de comunicaciones, no como un servicio de taxi, lo que provocó la reacción de los organismos gubernamentales y las protestas de los sindicatos de taxistas, que veían cómo se desplomaba el valor de sus licencias. A pesar de estos contratiempos, Uber siguió creciendo y decidió expandirse internacionalmente y crear a la vez nuevos servicios que le permitieran diversificar su oferta.

En los siete años posteriores al lanzamiento, Uber se expandió de forma agresiva por los cinco continentes; en 2019 ya operaba en más de 700 ciudades.⁷ Sin embargo, esta rápida expansión no siempre vino acompañada del éxito para la compañía, como denota su incapacidad para adaptarse a la legislación y los requisitos locales para los servicios de taxi. El ejemplo más claro de esto fueron los primeros enfrentamientos de Uber en Alemania debido a la normativa de

^a “Cab” es “taxi” en inglés.



transporte nacional, que exigía reconocimientos médicos, controles de seguridad y la obtención de licencias emitidas por el estado para todos los operadores de taxi.

Muchos decían que otros problemas tenían su origen en el entorno sumamente competitivo de Uber, en el que los empleados competían entre sí para progresar en su carrera profesional y en el que los gerentes hacían la vista gorda ante las infracciones de los trabajadores que obtenían un mejor rendimiento. Entre los ejemplos más destacados e indignantes de este tipo de situaciones están el de un jefe que metió mano a una empleada durante un descanso, un director que gritó un insulto homófobo a un subordinado y un jefe que amenazó a un empleado con bajo rendimiento con golpearle en la cabeza con un bate de béisbol.⁸ Uno de los mayores problemas que salió a la luz a medida que estas acusaciones se hicieron cada vez más frecuentes fue la poca disposición de Kalanick a tomar medidas, ni siquiera cuando las denuncias internas se empezaron a acumular. Además, se hizo público un vídeo de él viajando en un Uber en febrero de 2017 en el que se le veía discutir con el conductor cuando este le empezó a hacer preguntas sobre los cambios que se estaban produciendo en la compañía.

Cuando el Gobierno de Estados Unidos impuso un veto migratorio para viajeros procedentes de países de mayoría musulmana (Libia, Irán, Somalia, Siria y Yemen) en 2017, varios taxistas de la ciudad de Nueva York se unieron a otros grupos como protesta rechazando recoger pasajeros del aeropuerto internacional JFK. Esta muestra de solidaridad contra la prohibición les valió una respuesta bastante positiva. Sin embargo, a través de un tuit⁹, Uber comunicó que eliminaría las tarifas dinámicas (que varían en función de la demanda) en la zona del aeropuerto JFK, lo que provocó un importante rechazo por parte de los usuarios, que acusaron a la compañía de intentar sacar provecho de la protesta y pusieron en marcha la campaña #DeleteUber (“Elimina Uber”) en las redes sociales. La campaña se consideró un éxito, ya que Kalanick respondió inmediatamente apoyando a los conductores que pudieran verse afectados por la prohibición de viajar.¹⁰ Sin embargo, Uber sufrió una importante pérdida en la base de usuarios, que se reflejaba en su formulario S-1:

“A consecuencia de la campaña #DeleteUber, cientos de miles de clientes dejaron de utilizar la plataforma Uber en los días que duró dicha campaña... Si los conductores, clientes, restaurantes, expedidores y transportistas no crean o mantienen cuentas activas con nosotros, si se produce otra campaña parecida a #DeleteUber, si no somos capaces de ofrecer un servicio de alta calidad, o si no podemos atraer y retener de cualquier otro modo a un gran número de conductores, clientes, restaurantes, expedidores y transportistas, nuestros ingresos disminuirán y nuestro negocio se resentirá”.¹¹

Cuando este y los otros escándalos mencionados anteriormente empezaron a suscitar un interés cada vez mayor de los medios de comunicación y la gente de fuera de Uber empezó a oír cosas sobre ellos, algunas de las empresas de capital riesgo más importantes y prestigiosas, muchas de las cuales habían sido algunos de los primeros inversores en Uber, pidieron la dimisión de Kalanick. Finalmente, el 20 de junio de 2017 el Consejo de Administración obligó al fundador y CEO de Uber a dejar su puesto en medio de los vergonzosos escándalos.

En agosto de 2017 Dara Khosrowshahi se convirtió en el nuevo CEO de Uber. Se comprometió a cambiar la cultura de la empresa y a crear un entorno que fomentara la excelencia de las personas en un puesto de trabajo “no tóxico”.¹² Estaba seguro de que Uber tenía por delante un futuro brillante teniendo en cuenta que, en menos de diez años, había pasado de ofrecer unos cuantos traslados en la zona de la Bahía a ser un gigante a nivel mundial, con unas reservas totales de 50.000 millones de dólares (véase el **Anexo 2**).



El modelo de negocio de Uber

La importante y rápida expansión de Uber a nivel mundial requería una cantidad realmente pequeña de activos fijos e inversiones para empezar a operar en ciudades y países nuevos, ya que los conductores utilizan sus propios coches o bien los alquilan, y Uber solo aporta la plataforma *online* a través de una aplicación móvil en todos los mercados en los que se introduce. El desarrollo y la gestión de la aplicación se llevan a cabo de forma centralizada en la sede central de la compañía en San Francisco, y a pesar de que la compañía opera a través de sucursales regionales en cada país, sus operaciones no requieren una gran inversión, como puede verse en la línea correspondiente a Inmovilizado material del balance de la empresa (véase el **Anexo 3**).

La plataforma de Uber para llevar a cabo sus operaciones se basa en cuatro principios clave:¹³

Una red de gran tamaño: la idea principal detrás de este principio es que cuanto mayor sea la red de conductores, más se reducirán los tiempos de espera de los pasajeros, lo que redundará en una mayor cantidad de usuarios y en más traslados por hora; eso hará aumentar las ganancias de los conductores, animará a otros a que se unan a la red y permitirá ofrecer un servicio mejor y más eficiente a los usuarios (véase el **Anexo 4**).

Lo último en tecnología: la tecnología de Uber utiliza algoritmos para identificar las zonas de mayor demanda; entonces da incentivos adecuados a los conductores a través de precios más altos, buscando las rutas más eficientes y cobrando los pagos a través de una red flexible y segura. Todos estos servicios utilizan el aprendizaje automático, que permite una mejora continua a medida que se acumulan más datos.

Excelencia operativa: al iniciar las operaciones en una nueva ubicación, Uber crea una red de equipos locales que saben cómo hacer negocios en la región y aprovecha los conocimientos adquiridos para ofrecer el mejor servicio a los usuarios y los conductores.

Especialización del producto: la aplicación de la compañía se actualiza continuamente con el fin de permitir a los usuarios tener mejores experiencias al utilizar el producto y hacerles más fácil la reserva de cualquiera de los servicios que ofrece la compañía, ya sea un coche, una bicicleta, un patinete eléctrico, etc. El objetivo de Uber es ofrecer todos esos servicios en un entorno seguro y de confianza.

Los ingresos de la compañía provienen en primer lugar de las reservas brutas de vehículos con conductor y Uber Eats, menos la parte que se quedan los conductores y los restaurantes, conocida como “ganancias del conductor y del restaurante”, y los incentivos para los conductores^b, que Uber ofrece en función de la cantidad de viajes que hace un conductor en una semana concreta. Muchas veces, como resultado de una estrategia de expansión agresiva o debido a la fuerte competencia, Uber recurría al aumento de los incentivos a los conductores, lo que tenía un impacto negativo en sus ingresos. Sin embargo, Uber ha señalado que esta estrategia de aumentar de forma significativa los incentivos a los conductores puede continuar de manera indefinida —al menos, a corto plazo. En el **Anexo 5** se recoge información relativa al modelo económico básico. A través del análisis de la cuenta de resultados de Uber, incluido en el formulario S-1 presentado para la OPI, se observó que Uber gastaba aproximadamente 3.200 millones de dólares en *marketing*, que la compañía atribuía a descuentos, promociones, reembolsos y créditos a los clientes.

^b Los incentivos a los conductores se refieren a los pagos adicionales hechos a los conductores además de la parte que les corresponde de las tarifas cobradas a los clientes.



Los indicadores clave de Uber señalaban un crecimiento significativo y constante en los años anteriores a la OPI, impulsado principalmente por su incursión en nuevos mercados y una estrategia agresiva de beneficios orientada a animar a más personas a que se sumen a la plataforma como conductores. Destaca el hecho de que el volumen de los usuarios activos mensualmente en la plataforma había aumentado de 19 millones en el primer trimestre de 2016 a 91 millones en el cuarto trimestre de 2018. Sin embargo, este crecimiento explosivo no se había traducido en rentabilidad para Uber, cuyos estados financieros solían reflejar un EBITDA negativo que no estaba previsto que mejorara a corto plazo (véase el **Anexo 6**).

Uber creía, según su propio análisis, que tenía un mercado total objetivo (TAM, por sus siglas en inglés) de 5,7 billones de dólares en 175 países para su negocio de movilidad personal. Estos cálculos incluían una estimación de todas las millas^c de vehículos de pasajeros y las millas de transporte público. En los países en los que opera Uber, su mercado disponible (SAM, por sus siglas en inglés) comprende 3,9 billones de millas por año y 2,5 billones de dólares en oportunidad de mercado (véase el **Anexo 7**). Su TAM por servicios de reparto de comida para los clientes está valorado en 2,8 billones de dólares, con un SAM de 795.000 millones de dólares. En la fecha de la presentación de la declaración S-1, los clientes del servicio de movilidad personal de Uber habían viajado 26.000 millones de millas durante 2018 y habían hecho unas reservas brutas en Uber Eats por valor de 7.900 millones de dólares.

Aunque Uber opera en algunas de las áreas metropolitanas más grandes del mundo, como Ciudad de México y Tokio, el 24% de sus reservas se concentran en solo cinco ciudades: Nueva York, Los Ángeles, San Francisco, Londres y São Paulo, en Brasil. Esta elevada dependencia de solo cinco áreas metropolitanas principales ha tenido un impacto significativo en las expectativas de crecimiento y rentabilidad de Uber, ya que en esas ciudades ha aparecido legislación nueva; en concreto, la limitación del número de vehículos de alquiler con conductor en Nueva York y la nueva ley de California que reconoce a los trabajadores autónomos como empleados.

Sin embargo, Uber puede entrar en nuevos mercados en cuestión de semanas. La compañía envía a dos equipos a una zona nueva; uno de ellos se encarga de hacer saber a los clientes que pronto operará en ese mercado y el otro se encarga de buscar conductores. A diferencia de los taxistas, que trabajan en turnos de 12 horas, los conductores de Uber pueden elegir y fijar su propio horario de trabajo, se ahorran los caros alquileres de los taxis porque utilizan sus propios vehículos, y evitan los trayectos no pagados o la necesidad de llevar importantes cantidades de dinero en efectivo, ya que en las operaciones no se mueve dinero en efectivo. Además, se descartan los clientes maleducados o agresivos, ya que los conductores puntúan a los clientes del mismo modo que los clientes puntúan a los conductores, y las puntuaciones bajas o los informes de comportamientos agresivos hacia los conductores pueden provocar la desactivación de las cuentas de los usuarios. Por otra parte, especialmente durante el primer año de funcionamiento en un lugar nuevo, Uber a menudo da incentivos monetarios adicionales por conducir para la empresa y ofrece condiciones de préstamo favorables para que los conductores que no tienen un vehículo propio puedan adquirir un coche.

La base de las operaciones de Uber es la plataforma, que es muy fácil de utilizar para los clientes. Simplemente tienen que descargarse la aplicación, crear una cuenta e introducir los datos de la tarjeta de crédito. Cuando quieran solicitar un coche, basta con pulsar un botón y rápidamente un conductor se pondrá en camino para recoger al cliente. La aplicación permite a los clientes seguir la ubicación del coche en el mapa, ver el nombre del conductor y consultar las puntuaciones medias de calidad que tiene (entre una y cinco estrellas). Los clientes pueden rechazar a un

^c Una milla corresponde a 1,60 km.



conductor si no les gustan las puntuaciones que tiene o ponerse en contacto con él por teléfono o mediante un mensaje de texto. Cuando llega el coche y el cliente se sube, el conductor puede utilizar el sistema GPS integrado en la aplicación para navegar hasta el destino. Al llegar al destino, se cobra automáticamente a los clientes con cargo a su tarjeta de crédito. En ese momento, los clientes también reciben un correo electrónico automático con el recibo de su viaje, donde hay un apartado para puntuar a los conductores. Los conductores tienen una función de valoración similar que pueden utilizar después de cada trayecto para valorar a los clientes.

Uber utiliza una estrategia de precios dinámica según la cual los precios vienen determinados por variables como el tiempo que dura el trayecto y la distancia recorrida, el estado del tráfico y la demanda de conductores en ese momento. Cuando la demanda supera la oferta, se activan las tarifas dinámicas mencionadas anteriormente. Esto quiere decir que, en los momentos de mayor demanda, es posible que los precios se dupliquen o se tripliquen. Estos aumentos de la tarifa suelen darse en períodos como las horas punta, cuando hace mal tiempo o por cualquier otra ocasión o circunstancia especial. Uber sostiene que esto debería atraer a más conductores a una zona concreta para que todos los clientes puedan desplazarse a donde necesiten.

La competencia

Los taxis

Los taxis son la mayor y la principal competencia de Uber en todo el mundo. Según la ciudad en la que opere el conductor, se exige a la compañía la compra de una licencia (una insignia, en algunas ciudades de Estados Unidos) y aprobar varios exámenes de conocimientos; en algunos países también se exige a los conductores someterse a un reconocimiento médico.

Los usuarios de los taxis en Estados Unidos se han quejado con frecuencia de que el servicio era malo, de que el coche estaba en malas condiciones o de que los conductores eran poco amables o conducían de forma temeraria (a veces envían mensajes de texto mientras conducen). Todo ello propició el crecimiento de Uber, ya que se perfilaba como una alternativa de calidad bastante mejor que la de un taxi. Sorprendentemente, el paso de taxis a Uber se estaba dando no solo entre los clientes, sino también entre los propios taxistas, que notaban un aumento importante de las ganancias por la misma cantidad de tiempo trabajado, ya que no tenían que pagar las tasas de licencia.

Durante varios años, adquirir una licencia de este tipo en Nueva York, por ejemplo, podía costar hasta un millón de dólares¹⁴, por lo que las compañías compraban varias licencias, alquilaban los taxis a los conductores y les cobraban unas tasas, de forma que los taxistas ganaban un salario medio de 33.000 dólares. En los casos en que los conductores podían comprar su propia licencia, las conservaban como una inversión que podrían vender cuando se jubilaran. Comprar esas licencias se ha considerado históricamente una buena inversión por el gran aumento de su valor desde su introducción en 1937 a un precio de diez dólares. Sin embargo, desde que Uber y otras compañías de alquiler de vehículos con conductor habían entrado en el mercado, el valor de las licencias había ido descendiendo,¹⁵ provocando bastante tensión entre el sector del taxi y Uber.

Lyft

Lyft se puso en marcha en 2012 con el nombre de Zimride. Logan Green y John Zimmer crearon la empresa como un intermediario para poner en contacto a personas que quisieran compartir un trayecto de larga distancia de forma segura; el servicio estaba dirigido principalmente



a estudiantes con poco presupuesto. La idea surgió cuando Logan quiso viajar de la Universidad de California, Santa Bárbara, a Los Ángeles para visitar a su novia. A principios de 2013, con la ampliación del servicio para incluir traslados dentro de la ciudad, la compañía cambió oficialmente su nombre a Lyft, y el servicio de larga distancia de Zimride se vendió a Enterprise Holdings.

Desde el principio, el objetivo de Lyft, especialmente durante el escándalo relacionado con el ambiente de trabajo de Uber, fue convencer a la gente de que su filosofía tenía en cuenta tanto al conductor como al pasajero, con el convencimiento de que solo teniendo el mejor planteamiento la empresa podría mantener su ventaja competitiva. Un aspecto que diferenciaba la compañía de otras era la apertura de centros propios de la empresa donde los conductores podían obtener importantes descuentos al realizar el cambio de aceite y las reparaciones que necesitaran los coches. La segunda ventaja era una cuenta bancaria gratuita patrocinada por la compañía, con depósitos inmediatos por los trayectos y una tarjeta de débito con devolución de dinero en efectivo.¹⁶ Además, cuando se puso en marcha la campaña #DeleteUber, Lyft decidió donar un millón de dólares a la Unión Americana para las Libertades Civiles, que había hecho campaña contra el veto migratorio para los viajeros procedentes de países de mayoría musulmana, lo que le valió un importante apoyo por parte tanto de los usuarios como de los conductores.

Gracias a este planteamiento, Lyft notó un aumento significativo en el volumen de viajes realizados y en los ingresos por conductor activo (véase el **Anexo 8**), lo que indicaba que Lyft estaba ganando clientes a un ritmo importante y que los clientes utilizaban el servicio con más frecuencia. Este importante aumento quedó demostrado cuando Lyft duplicó su cuota de mercado del 15% a principios de 2016 al 30% a finales de 2018 (véase el **Anexo 9**).

A pesar de que el dominio del mercado de Uber y Lyft ha sido impresionante, hay cierto escepticismo sobre hasta qué punto son fieles los clientes a una u otra compañía y sobre cómo decide un cliente qué servicio utilizar. Un informe de HSBC¹⁷ mostraba que las personas tienden a comparar con frecuencia los precios entre Uber y Lyft y priorizan el precio más bajo por encima de la marca. La comparación suele limitarse a estos dos servicios (véase el **Anexo 10**). Además, los conductores también pueden trabajar para cualquiera de las dos compañías en cualquier momento, y a menudo optan por trabajar para la que pague más por los viajes en el momento de la comparación.

Aunque tanto Lyft como Uber esperan que los usuarios prescindan de tener un coche propio y pasen a utilizar sus servicios, lo cierto es que las plataformas aún se utilizan con poca frecuencia en comparación con los coches en propiedad; de hecho, la mayoría de gente utiliza sus servicios para ir de casa al aeropuerto y al contrario o durante las vacaciones (véase el **Anexo 11**). Además, aunque el precio de estos servicios se ha mantenido bajo en comparación con los taxis, en Estados Unidos tener un coche en propiedad sigue siendo bastante menos caro que utilizar estos servicios a diario (véase el **Anexo 12**).

Gett¹⁸

Gett es una empresa de alquiler de vehículos con conductor de Israel que opera en 120 ciudades de todo el mundo, principalmente en Israel, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos (como Juno). Aunque se la considera la tercera empresa más grande de transporte compartido de Estados Unidos, en el mes de julio de 2018 Bloomberg News publicó que se está planteando abandonar ese mercado, alegando un importante incremento de los costes de sus operaciones y la incapacidad de competir con Uber por motivos de escala.¹⁹



Via²⁰

Via fue lanzada en Estados Unidos en el mes de septiembre de 2013 y opera en la ciudad de Nueva York, Chicago y Washington D.C. En la actualidad realiza 1,5 millones de viajes al mes, una pequeña parte del volumen de Uber y Lyft. Sin embargo, su objetivo es ofrecer servicios juntando a varios pasajeros en el mismo coche y ofreciendo bonificaciones a los pasajeros para incentivar esta actividad. Su objetivo es revolucionar el transporte público para pasar de un sistema de rutas a una red dinámica bajo demanda.

Grab²¹

Grab fue creada en Singapur en 2012 por un grupo de amigos a los que no les gustaban las dificultades que tenían para conseguir un taxi en la ciudad. Se expandió rápidamente por todo el Sureste Asiático. Uber se introdujo en la región, pero Grab acabó comprando esa unidad en 2018 tras el éxito limitado que había tenido Uber. En el acuerdo se incluía una participación del 27,5% para Uber en Grab.²² Softbank, uno de los principales accionistas de Uber y Grab, fue decisivo en la venta del negocio asiático de Uber a Grab y, una vez cerrado el acuerdo, los pasajeros y los conductores empezaron a quejarse de que las tarifas por viaje y las comisiones^d habían aumentado. La Comisión de Competencia y Consumidores de Singapur determinó que si Uber no hubiera abandonado el país estos incrementos no se habrían producido.²³

Ola²⁴

Ola es el operador de alquiler de vehículos con conductor más grande de India. Fue fundada en 2011 en Bombay y se expandió rápidamente por todo el país, atrayendo inversiones de Softbank y trasladándose posteriormente a Bangalore. Desde 2019 opera en 169 ciudades a través de una red de un millón de usuarios. A diferencia de Uber, Ola cobra principalmente en efectivo, debido a la poca penetración de las tarjetas de crédito y débito en India. En 2018 expandió sus operaciones a Australia y Nueva Zelanda y, en 2019, al Reino Unido.

Didi Chuxing²⁵

Didi es la compañía de alquiler de vehículos con conductor más importante de China, donde tiene una cuota de mercado del 90%. Inició sus operaciones en 2012 con el respaldo de Alibaba y Tencent, y expandió rápidamente sus servicios a Japón, Brasil, México y Australia. Uber se introdujo en China en 2013 con la expectativa de crecer en el segundo mercado más grande del mundo. Cuando Uber decidió entrar en el mercado chino, la estrategia de Didi fue aplicar una fuerte reducción de los precios, aunque eso significara incurrir en pérdidas importantes.

Al principio, Uber también bajó los precios de forma parecida para poder competir con los de Didi y ganar cuota de mercado, pero después de dos años sin generar ningún tipo de beneficio (Uber calculaba unas pérdidas en China de 1.000 millones de dólares al año²⁶), vendió su unidad de China a Didi en 2016; de esta operación surgió una nueva compañía, de la que Uber se quedó con una participación del 17,5%.²⁷ Igual que en el acuerdo de Grab, Softbank, uno de los accionistas más importantes e influyentes tanto de Uber como de Didi, fue decisivo para cerrar el acuerdo entre ambas empresas. Poco después de la salida de Uber de China, Didi subió los

^d La comisión es el porcentaje que una compañía de alquiler de vehículos con conductor se queda del coste de un viaje, la diferencia entre lo que paga un pasajero y lo que gana un conductor en un trayecto, menos las propinas, los peajes, las tasas (incluida la tasa de reserva), las promociones para los conductores, los impuestos y los recargos.



precios un 20% y redujo las ayudas en efectivo a sus conductores, lo que tuvo un impacto significativo en los pasajeros, ya que la ventaja de precio por tomar un Didi en lugar de tomar un taxi había desaparecido a consecuencia de esos movimientos.²⁸

Yandex

Yandex es un conglomerado tecnológico internacional fundado en Rusia en 1997 que opera principalmente en Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Kazajistán y Uzbekistán. A veces se le llama «el Google de Rusia». En 2011 lanzó su propia compañía de alquiler de vehículos con conductor, llamada Yandex Taxi, con un éxito considerable, ya que rápidamente expandió sus operaciones a otros 15 países, principalmente, de Europa del Este. Empezó a generar beneficios en 2018. Sin embargo, su modelo operativo se basaba en alianzas con servicios de taxi establecidos,²⁹ lo que permitía a los usuarios pagar tanto en efectivo como con tarjeta de crédito, ya que la mayoría de operaciones en Rusia siguen realizándose en efectivo.

Como parte de la estrategia de expansión global de Uber, la compañía empezó a operar en Moscú a principios de 2014, atrayendo a un modesto número de usuarios y suscriptores. Su enfoque del mercado ruso consistía en ofrecer subsidios importantes a los conductores para reducir precios y arrebatarle cuota de mercado a Yandex Taxi. Sin embargo, esta estrategia no logró el éxito previsto y, a principios de 2017, Uber acordó ceder sus operaciones a Yandex a través de una *joint venture* en la que Uber invirtió 225 millones de dólares y se quedó con una participación del 37%, mientras que Yandex invirtió 100 millones de dólares y se quedó con una participación del 59%; el porcentaje restante quedó en manos de los empleados.³⁰

Careem

Careem fue fundada en 2012 en Dubái por dos antiguos consultores de McKinsey. Originalmente, la compañía funcionaba como proveedor de servicios para reservas de coches para empresas, pero un año después de iniciar las operaciones se expandió de los Emiratos Árabes Unidos a Arabia Saudí, Líbano, Catar, Pakistán, Palestina, Turquía y Egipto, y pasó a ser un proveedor de servicios de alquiler de vehículos con conductor de bastante éxito.

Antes de la adquisición por parte de Uber en 2019, Careem había alcanzado los 30 millones de usuarios activos y había generado unas reservas anuales por valor de 2.000 millones de dólares. Su objetivo no solo era ofrecer un buen servicio, sino también mostrar aprecio y preocupación por la región y por los clientes, a quienes, como decían, tenían la suerte de servir en un intento por contribuir a la economía global de Oriente Medio.³¹ Estas consideraciones culturales ayudaron a Careem no solo a crecer de forma importante en un breve período de tiempo, sino también a convertirse en la compañía de alquiler de vehículos con conductor predominante en la región en la época en que Uber llegó a Oriente Medio.

El 26 de marzo de 2019 Uber y Careem anunciaron conjuntamente que esta última se convertiría en una filial controlada al 100% por Uber, que la había adquirido por un precio de compra de 3.100 millones de dólares. Ambas empresas operarían de forma independiente, sin fusión en ningún momento. La adquisición se completaría en 2020 y permitiría a Uber aumentar sus operaciones en Oriente Medio con la ventaja de quedarse con el negocio de la empresa de la competencia en la zona.



Cabify

Fundada en 2011 en Madrid, España, Cabify ha crecido hasta convertirse en un operador importante en el ámbito de los vehículos compartidos, principalmente en España, Portugal y América Latina. Inicialmente el servicio se llamaba «Executive» para diferenciarlo como un proveedor de servicios para un nicho concreto con vehículos de alta gama y unas tarifas ligeramente más caras que las de los taxis. En junio de 2013 la compañía lanzó Cabify Lite, con precios más asequibles, una unidad que creció rápidamente, hasta convertirse en el 85% de la oferta de la compañía.

Free Now³²

Niclaus Mewes y Sven Külper fundaron myTaxi en el mes de junio de 2009. La compañía ponía en contacto a los taxistas con los usuarios mediante una aplicación. Tuvo un rápido crecimiento hasta llegar a convertirse en el principal proveedor de servicios de transporte de pasajeros en coche de toda Europa. Daimler Financial Services (DFS), una filial de Daimler AG, adquirió myTaxi en otoño de 2014. En julio de 2016, DFS adquirió Hailo, un proveedor británico de vehículos con conductor a través de una aplicación, parecido a MyTaxi, que operaba principalmente en el Reino Unido, y fusionó los dos servicios.

De la fusión de myTaxi y Hailo, Daimler y el Grupo BMW crearon una *joint venture*³³, Your Now, con una participación del 50% para cada uno de ellos. La *joint venture*, que ahora se llama Free Now, se convirtió en la propietaria de la unión de myTaxi y Hailo. El proveedor de servicios se ha expandido a 100 ciudades de toda Europa, con 14 millones de pasajeros activos y 100.000 conductores.

Conflictos laborales

Desde el principio, las compañías de alquiler de vehículos con conductor a través de aplicaciones han considerado a sus conductores como trabajadores autónomos, impulsando la idea de que, a pesar de que operan a través de la plataforma de la compañía correspondiente, pueden elegir si ofrecen el servicio, cuándo lo ofrecen y dónde lo ofrecen. Esta clasificación de los conductores ha permitido a las compañías ignorar la legislación sobre el salario mínimo y las horas extra, así como las contribuciones relacionadas con las prestaciones para los empleados y la Seguridad Social. Esta clasificación también permitía a las compañías reducir los precios a su antojo, con la justificación de que así aumentaría la demanda de traslados y eso les haría más atractivos para los clientes que otro tipo de servicios o incluso que utilizar su propio coche.

Aunque Uber defendía que el crecimiento de los viajes era notable cuando se reducían los precios, los conductores no estaban de acuerdo y empezaron a organizarse y a convocar huelgas en varias ciudades, alegando una importante disminución de las ganancias que les exigía trabajar más horas para compensar ese descenso. A medida que más conductores empezaron a ver estas discrepancias decidieron organizarse, ya que creían que sus ganancias se veían afectadas de manera injusta, o al menos, no aumentaban al mismo ritmo que la fuerte expansión de la compañía, y se daban cuenta de que la forma que tenía Uber de entender sus necesidades no era la misma que cuando se lanzó la aplicación. En varias ciudades empezó a surgir el debate sobre la conveniencia de crear sindicatos, pero el principal obstáculo en este sentido era su estatus como trabajadores autónomos, que no les permitía sindicarse al no existir ninguna relación empleado-empresa entre ellos y Uber.



En 2019 se aprobó el Proyecto de Ley 5 de la Asamblea de California³⁴, que modificaba el uso que hacían las compañías de los trabajadores autónomos y estaba orientado concretamente a los proveedores de servicios a través de plataformas digitales, más específicamente, Uber y Lyft. El Proyecto de Ley obligaba a las empresas de economía *gig* o colaborativa a considerar a sus conductores como empleados, por lo que estaban obligadas a pagarles las horas extra, la Seguridad Social, el servicio Medicare (un seguro médico), una indemnización por accidente laboral, las prestaciones por desempleo y el seguro por discapacidad, entre otros.³⁵

Los conductores de varias ciudades de Estados Unidos, Reino Unido, Australia y América del Sur organizaron una huelga en el mes de mayo de 2019 para exigir un salario digno, estabilidad laboral y tarifas reguladas.³⁶ Debido al deseo de Uber y Lyft de ganar cuota de mercado a través de la guerra de precios, muchos consideraron estas mejoras de las condiciones laborales de los conductores un problema importante para esas compañías, señalando que ya sufren pérdidas considerables al no poder aplicar soluciones a corto plazo. Otros consideraban que, aunque estos problemas eran importantes a corto plazo, los inversores ya conocían los riesgos y las respaldarían a pesar de las huelgas. Por desgracia, en algunas ciudades las huelgas no tuvieron el éxito previsto, ya que no todos los conductores estuvieron de acuerdo con la huelga, y algunos ni siquiera se enteraron de que se iba a hacer. La falta de sindicalización permitía a Uber modificar su estrategia de precios unilateralmente sin que ello tuviera repercusiones significativas por parte de los conductores.

En un artículo del *USA Today* publicado en mayo de 2019³⁷ se explicaba que los investigadores de la Warwick Business School habían descubierto que los conductores se estaban uniendo para obligar a aplicar las tarifas dinámicas dándose de baja en masa de la aplicación; de este modo provocaban una disminución artificial de la oferta de viajes disponibles y conseguían engañar al algoritmo de Uber para que pensara que se estaban solicitando más servicios de transporte de los disponibles.

Avances recientes

En Estados Unidos, donde la mitad de los trayectos son inferiores a 20 kilómetros, y la mitad de estos, inferiores a ocho kilómetros, recientemente los usuarios se han pasado a nuevos modos de transporte que les permiten viajar rápidamente sin necesidad de utilizar vehículos grandes. En un principio, los gobiernos ayudaron a impulsar esta idea del transporte alternativo instalando estaciones de bicis compartidas en las ciudades, que acabaron derivando en bicicletas y patinetes eléctricos sin lugar de estacionamiento fijo. Se han buscado soluciones para estos trayectos de último tramo, y los patinetes y las bicicletas se han posicionado como buenas alternativas.

Al comparar los datos entre 2013 y 2018, los trayectos realizados a través de aplicaciones de bicis compartidas aumentaron de 2,3 millones a 35 millones, y en la actualidad representan entre el 50% y el 60% del total de kilómetros recorridos por pasajeros en China, la Unión Europea y Estados Unidos.³⁸ Además, el auge de estos servicios no parece que haya ido en detrimento de otros servicios de transporte, como los coches privados, los servicios de taxi y el transporte público, sino que más bien los complementan. La gente utiliza estos servicios principalmente para los trayectos de primer tramo o de último tramo durante los desplazamientos al lugar de trabajo.

Jump fue fundada en 2010 como Social Bicycles Inc. por Ryan Rzepecki con el objetivo de crear una red de bicis compartidas que funcionara sin necesidad de contar con una gran infraestructura, como Citi Bike en Nueva York o EcoBici en Ciudad de México, y a la que la gente pudiera acceder en cualquier momento a través de una aplicación de teléfono móvil. Social Bicycles empezó asociándose con gobiernos municipales en EE.UU., en su mayoría, a través de programas piloto,



probando modelos de bicicleta a través de la experiencia de los usuarios. Sin embargo, no podía haber grandes cambios sin la aprobación previa de los funcionarios gubernamentales.³⁹

Finalmente, las empresas de bicicletas compartidas dejaron de depender tanto de los requisitos de los gobiernos y empezaron a funcionar de forma independiente. Puesta en marcha en 2017, Social Bicycles cambió su nombre a Jump y ese mismo año ya contaba con una flota de 12.000 bicicletas sin lugar de estacionamiento fijo en 40 ciudades repartidas por EE.UU. A diferencia de Uber, Jump se encargaba de diseñar y realizar el mantenimiento de las bicicletas, que eran de su propiedad.⁴⁰

En el mes de enero de 2018, en asociación con Jump, Uber lanzó un programa piloto de bicicletas eléctricas sin punto fijo de estacionamiento dentro de su aplicación de alquiler de vehículos con el fin de ofrecer un servicio a aquellas personas que quisieran recorrer distancias cortas de dos o tres kilómetros sin necesidad de pedir un Uber. En abril de 2018 Uber anunció que adquiriría Jump⁴¹ e integraría su plataforma en la de Uber para ofrecer a los clientes la posibilidad de pasar fácilmente a través de la aplicación de coches a bicis para sus desplazamientos al lugar de trabajo. Como parte de la adquisición, Uber también se quedaría con todos los talleres y centros de reparación de bicicletas de Jump, así como con los equipos de diseñadores encargados de desarrollar nuevas tecnologías y servicios para los clientes.

Además de las inversiones en servicios nuevos, como las bicicletas y patinetes eléctricos sin punto fijo de estacionamiento, las empresas privadas y los gobiernos locales se han centrado en invertir en el transporte público. En el mes de octubre de 2018 la UE propuso la inversión de unos 700 millones de euros⁴² para desarrollar una infraestructura de transporte sostenible en todos los países miembros (incluido el Reino Unido) que respaldara, entre otros, la red de ferrocarril, la creación de una red de suministro de gas natural licuado para el transporte público y el desarrollo de un servicio de transporte público de cero emisiones en Países Bajos, Croacia, Italia, Eslovenia y Eslovaquia. Estas y otras iniciativas anteriores han conseguido facilitar un acceso importante al transporte público en la UE, en la que las ciudades grandes y de tamaño medio permiten acceder a este servicio a cerca del 74%⁴³ de la población, comparado con el 55% en Estados Unidos.⁴⁴

Vehículos autónomos⁴⁵

El grupo Advanced Technologies Group de Uber fue fundado en asociación con Carnegie Robotics y la Carnegie Mellon University en Pittsburgh, Pensilvania, con el fin de desarrollar una tecnología de conducción autónoma más segura y asequible para todo el mundo (véase el **Anexo 13**). Uber defendía que esta tecnología provocaría una reducción de costes importante, ya que haría disminuir la necesidad de conductores. Solo en 2018 Uber había invertido alrededor de 457 millones de dólares en el desarrollo de una tecnología de conducción autónoma. Los recursos se destinaban a la adquisición de vehículos y a realizar pruebas con nuevas tecnologías.

Entre las principales empresas interesadas en el desarrollo de este tipo de coches se encontraban compañías tecnológicas, como Waymo, de Alphabet, Inc. (sociedad matriz de Google), y empresas reconocidas del sector del automóvil como Chevy Bolt, de GM, e Intelligent Drive, de Daimler. El progreso de los esfuerzos para conseguir que esta tecnología funcionara como se esperaba ha sido largo y escaso; sus raíces se remontan al menos al 2009, cuando Google creó un grupo de tecnología dedicado a este fin, que ahora es Waymo, que debía centrarse en el desarrollo de vehículos autónomos. Desde entonces, dos casos de alta relevancia han complicado el progreso tecnológico en este ámbito: la muerte de un peatón atropellado por uno de los coches autónomos de Uber y la muerte de un conductor de Tesla Inc. mientras utilizaba el asistente de conducción de la marca.



Waymo⁴⁶

En 2009 Google había empezado a desarrollar una tecnología de conducción autónoma en su laboratorio secreto X con el fin de cambiar la planificación de las ciudades y la forma en que las personas utilizan el transporte. En el inicio del proyecto Waymo se propuso conseguir diez viajes de 100 millas ininterrumpidos, y a finales de 2012 había logrado 300.000 millas recorridas utilizando esa tecnología, con lo que se convirtió en la líder indiscutible en este campo apenas desarrollado. En diciembre de 2018 Waymo lanzó Waymo One^e, un servicio de robotaxis comerciales autónomos en la zona de Phoenix, donde los primeros suscriptores podían darse de alta para realizar desplazamientos y convertirse en pasajeros de prueba en coches sin conductor.

Intelligent Drive de Daimler⁴⁷

Mercedes-Benz, de Daimler, empezó desarrollando un sistema de control de crucero adaptativo a finales de los noventa. Con este sistema, los sensores del coche notaban si un coche conducía demasiado rápido y se acercaba al parachoques trasero de alguien, momento en que se reducía automáticamente la velocidad del coche.^f En la actualidad, con su tecnología Intelligent Drive, los coches de Mercedes-Benz pueden mantenerse alejados de los peatones y evitar posibles colisiones con otros coches de forma automática, por lo que algunos consideran esta tecnología tan cerca de la conducción autónoma como es posible. Recientemente la compañía se asoció con Robert Bosch GmbH^g y Nvidia Corp. para desarrollar tecnología para sus modelos futuros, como el Mercedes-Benz S-Class S 500 INTELLIGENT DRIVE y el Mercedes-Benz F 015 (véase el **Anexo 14**).

Como parte de su alianza, en 2018 Daimler, Bosch y Nvidia anunciaron que tenían previsto poner en marcha una flota de taxis autónomos en Silicon Valley, disponible a través de una aplicación, con el fin de desarrollar vehículos totalmente autónomos sin conductor para vías urbanas a principios de la década de 2020.⁴⁸ El desarrollo se dividiría entre las tres partes: Daimler proporcionaría los vehículos y las instalaciones para pruebas, Bosch crearía la unidad de control electrónica y Nvidia se encargaría de la plataforma de inteligencia artificial (IA) y del *software*.⁴⁹

A principios del mes de julio de 2019 Daimler AG y el Grupo BMW anunciaron que firmarían un acuerdo de colaboración para el desarrollo de vehículos autónomos.⁵⁰ Su principal interés era el desarrollo conjunto de sistemas de asistencia a la conducción de última generación, la conducción automatizada en autopistas y la conducción automatizada con la opción de ampliar el acuerdo de colaboración para desarrollar la automatización en zonas urbanas y el centro de las ciudades. Está previsto que el desarrollo de esta tecnología esté disponible para el público general a partir de 2014 y se aplicará tanto en productos de Daimler como de BMW.

Tesla⁵¹

El 22 de abril de 2019, durante el Día del Inversor en Autonomía de Tesla, el CEO Elon Musk predijo que Tesla tendría en las calles una flota de robotaxis autónomos, llamada Tesla Network, para 2020. Musk creía en la posibilidad de llevar a cabo esta idea gracias a la ingente cantidad

^e "Google expects that Waymo One will become an alternative to car ownership by allowing customers to order self-driving vehicles": <https://youtu.be/Eq89YGbERzs>.

^f "Top Gear was reviewing this technology back in 2010 on the Mercedes-Benz S Class": https://youtu.be/q_Op3HvakKc.

^g "Bosch and Daimler have started testing the self-driving capabilities of their test vehicles in the Mercedes-Benz Museum in Stuttgart, Germany": <https://youtu.be/Y1Y1ChYabWw>.



de datos que la compañía ha recopilado sobre el uso diario que hacen los clientes de sus coches. Además, animó a los propietarios a plantearse la posibilidad de hacer que sus coches formaran parte de la red, lo que les daría la opción de ganar hasta 30.000 dólares adicionales⁵² al año procedentes de los ingresos generados por la Tesla Network. A pesar de que muchas personas consideran estos planes poco realistas en un plazo de tiempo tan corto, Tesla destaca por ser una empresa disruptiva en la industria de la automoción y las expectativas de que puedan hacerse realidad siguen siendo altas. Musk insistía en que el programa sacaría provecho de los propietarios de vehículos Tesla allá donde estuvieran disponibles y recurriría a proporcionar los coches en las zonas donde no lo estuvieran o donde la gente no estuviera dispuesta a dejar que se utilizaran sus coches para ese servicio.⁵³

La visión de Dara

La ciudad del futuro, según la visión de Dara Khosrowshahi, explicada en una entrevista en la CNN⁵⁴, se basa en la previsión de que la gente no tendrá un coche propio, sino que, en lugar de eso, recurrirá a Uber para pedir un coche, una bicicleta o un patinete, o incluso volará en uno de los vehículos aéreos que tendrá Uber Air, para desplazarse a donde sea⁵⁵ (véase el **Anexo 15**).

Uber se encontraba en una encrucijada: podía continuar con su importante estrategia de expansión e intentar aumentar su red de conductores, lo que le permitiría bajar los precios y ofrecer un servicio más rápido y asequible a los clientes, como estaba previsto, a pesar de no haber sido capaz de generar rentabilidad desde su fundación. También podía disminuir los importantes incentivos que daba a los conductores y lograr así aumentar sus ingresos, pero eso también podía perjudicar a los conductores que se vieran afectados de forma significativa por esta reducción.

Dara reflexionaba sobre la misión de la compañía, que tiene como fin último que tanto las personas como las ciudades se beneficien del transporte compartido, con la esperanza de que estos cambios ayuden a descongestionar el tráfico y a reducir la contaminación. Con el desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías y empresas, Uber cree que su visión se hará realidad y que ayudará a conectar las ciudades y a las personas de forma más eficaz y con un consumo de recursos menor. Cree que, para hacer realidad esta visión, Uber debe colaborar con diferentes partes interesadas, especialmente los clientes, los conductores y los gobiernos, para así poder evolucionar y aumentar su impacto en la vida de las personas.



Anexo 1

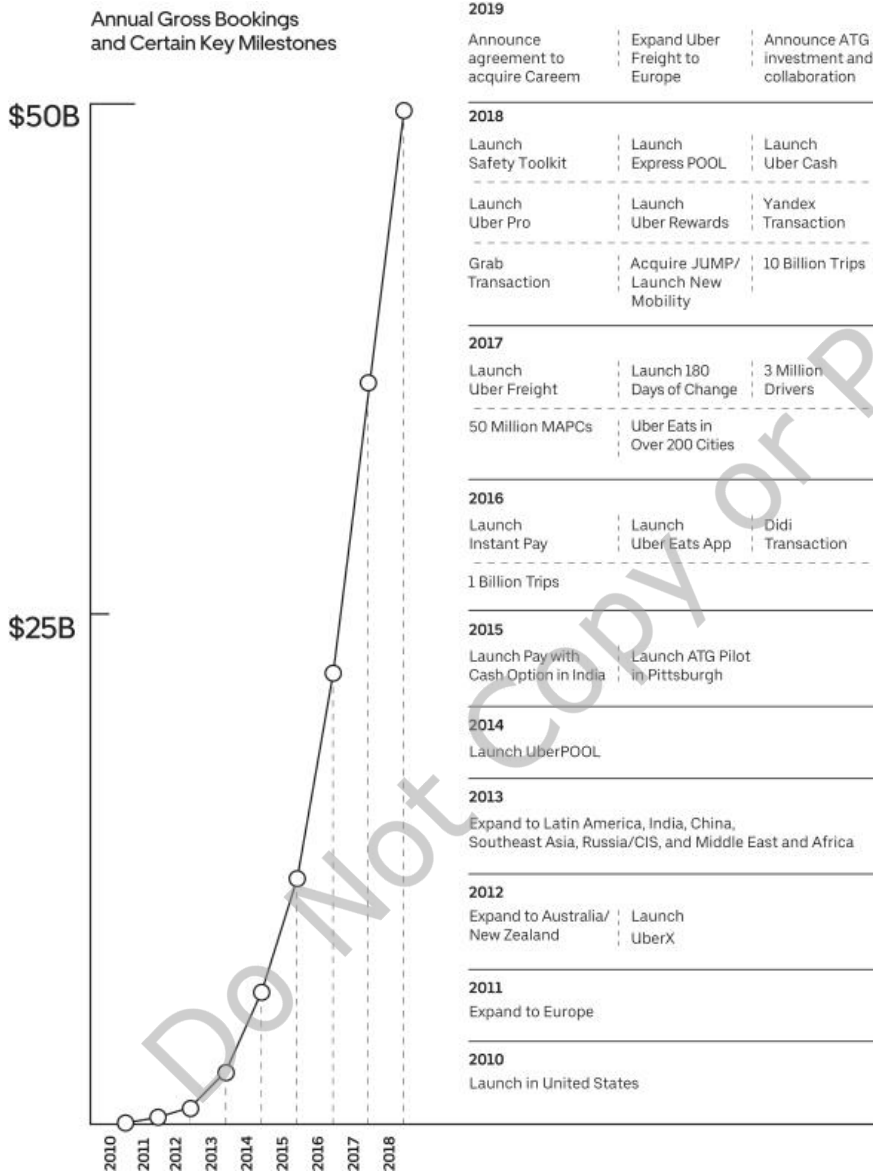
Productos de Uber (2019)



Fuente: The Simple Driver. "Uber Car Requirements." The Simple Driver. Última modificación 9 de julio del 2016.
<https://thesimpledriver.com/uber-car-requirements/>.



Anexo 2 Crecimiento de Uber



Free inspection copy for the exclusive use of Prof. Galo Sanchez, 20-11-2022

Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.



Anexo 3

Balance de Uber a 31 de diciembre de 2018

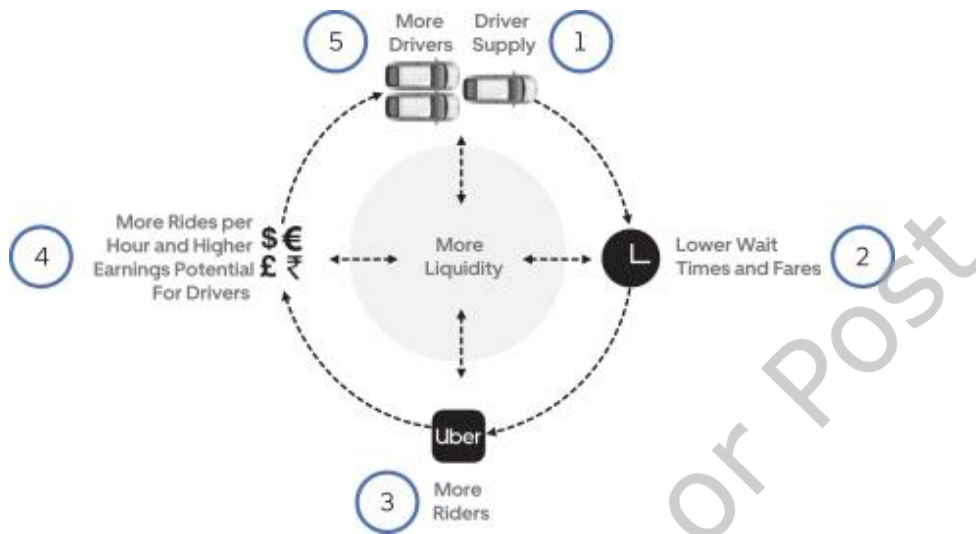
	A 31 de diciembre	
	2017	2018
Activo		
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.393	6.406
Efectivo restringido y equivalentes de efectivo	142	67
Cuentas por cobrar, neto	739	919
Pagos anticipados y otros	425	860
Activos mantenidos para la venta	1.138	406
Total de activos corrientes	6.837	8.658
Efectivo restringido y equivalentes de efectivo	1.293	1.736
Inversiones	5.969	10.355
Inversiones por el método de participación patrimonial	-	1.312
Inmovilizado material, neto	1.192	1.641
Activos intangibles, neto	54	82
Fondo de comercio	39	153
Otros activos	42	51
Total del activo	15.426	23.988
Pasivo y capital contable		
Cuentas por pagar	213	150
Reservas de seguros a corto plazo	469	941
Pasivo devengado y otro pasivo circulante	2.713	3.157
Pasivos mantenidos para la venta	452	11
Total de pasivo corriente	3.847	4.259
Reservas de seguros a largo plazo	1.527	1.996
Deuda a largo plazo, neta	3.048	6.869
Otro pasivo a largo plazo	3.351	4.072
Total del pasivo	11.773	17.196
Deuda mezzanine	12.210	14.177
Capital adicional pagado	320	668
Otras pérdidas generales acumuladas	(3)	(188)
Déficit acumulado	(8.874)	(7.865)
Capital contable total	3.653	6.792
Total pasivo y capital contable	15.426	23.988

Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.



Anexo 4

Efecto de la red de liquidez (de los formularios S-1/S-1A de Uber)



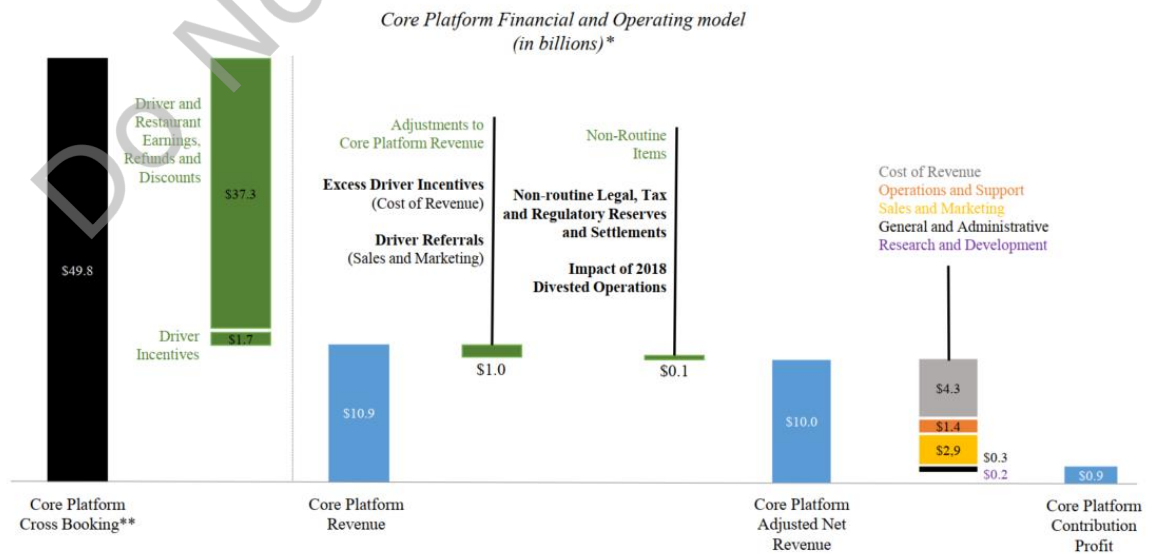
Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.

Anexo 5

Modelo financiero y declaración de operaciones

Our Financial and Operating Model

The chart below illustrates our financial and operating model for our Core Platform for the year ended December 31, 2018



*Numbers may not foot due to rounding.
**Includes \$0.4 billion of gross bookings from our 2018 divested operations.

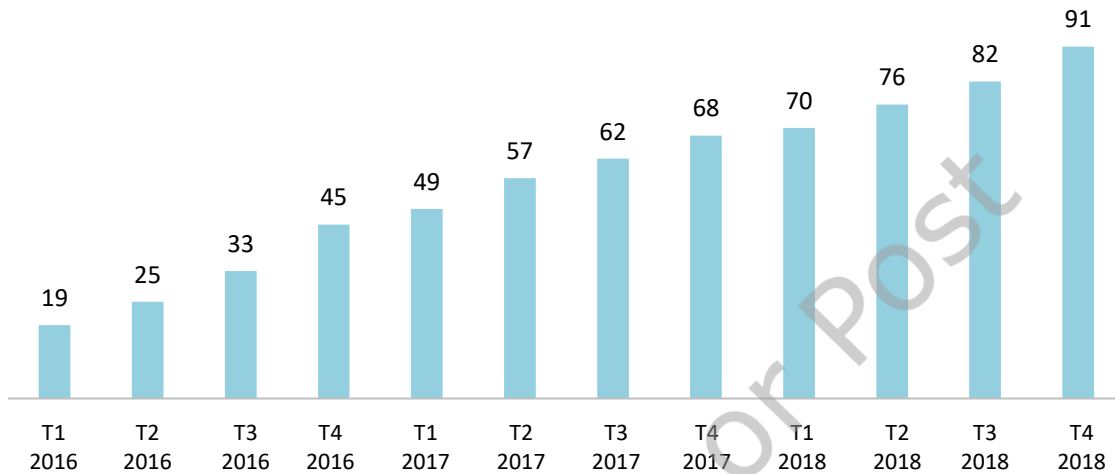
Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.



Anexo 6

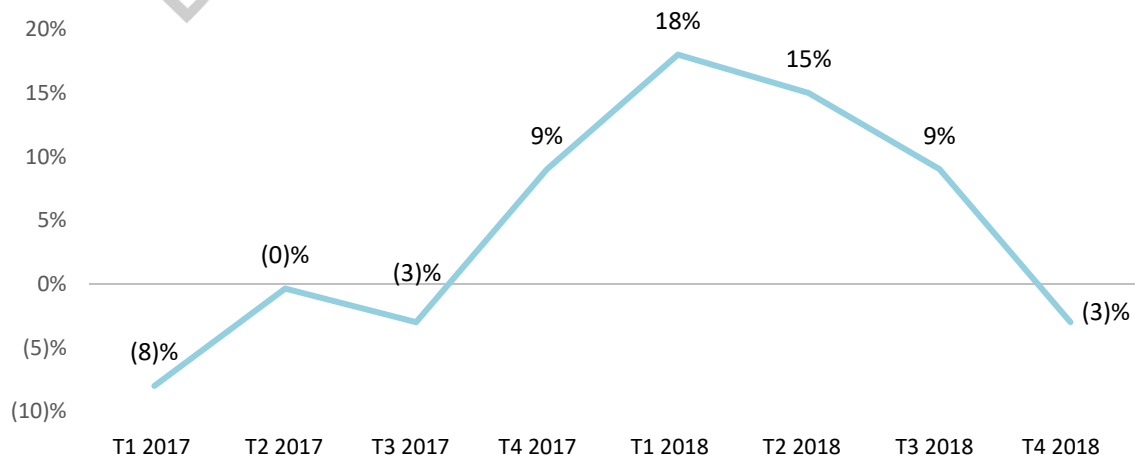
Indicadores clave

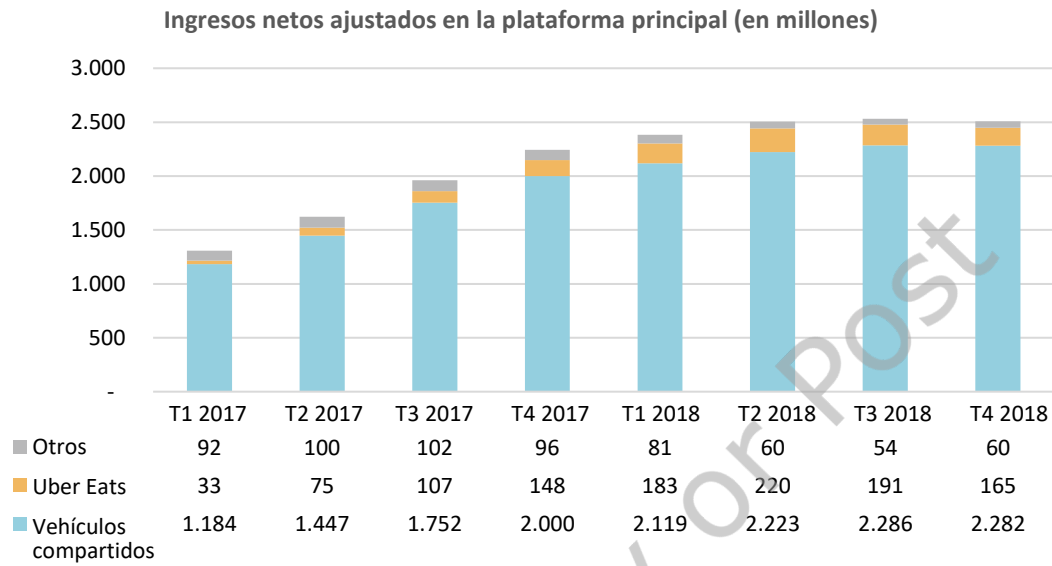
Usuarios activos mensualmente en la plataforma (en millones)



	Tres meses finalizados							
	31 de marzo de 2017	30 de junio de 2017	30 de septiembre de 2017	31 de diciembre de 2017	31 de marzo de 2018	30 de junio de 2018	30 de septiembre de 2018	31 de diciembre de 2018
Contribución de ganancias (pérdidas) a la plataforma principal	(108)	(7)	(50)	198	427	369	227	(83)
Ingresos netos ajustados de la plataforma principal	1.350	1.919	1.667	2.200	2.372	2.460	2.522	2.767
EBITDA ajustado	(657)	(688)	(736)	(561)	(280)	(292)	(458)	(817)

Margen de contribución a la plataforma principal (%)

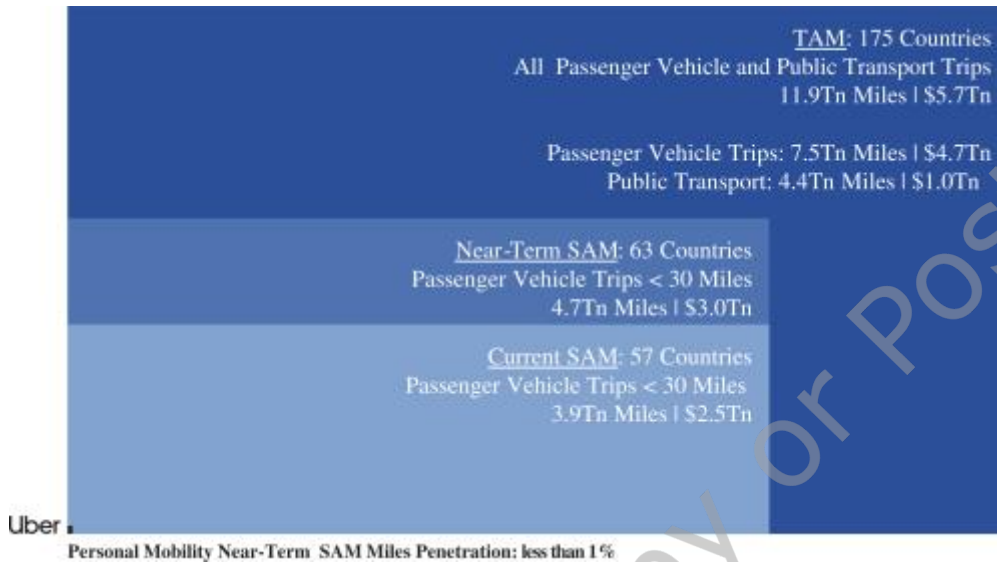


**Anexo 6 (continuación)**

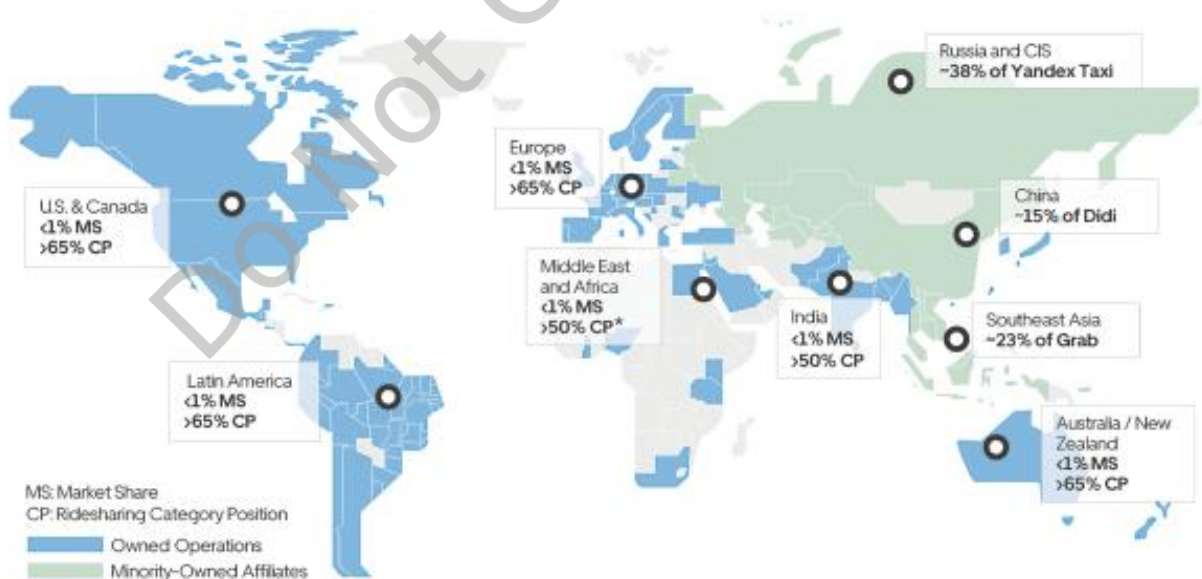
Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.

Anexo 7

Mercado total objetivo (TAM), mercado disponible (SAM) y cuota de mercado (de los formularios S-1/S-1A de Uber)



Nota: 1 milla corresponde a 1,60 km.

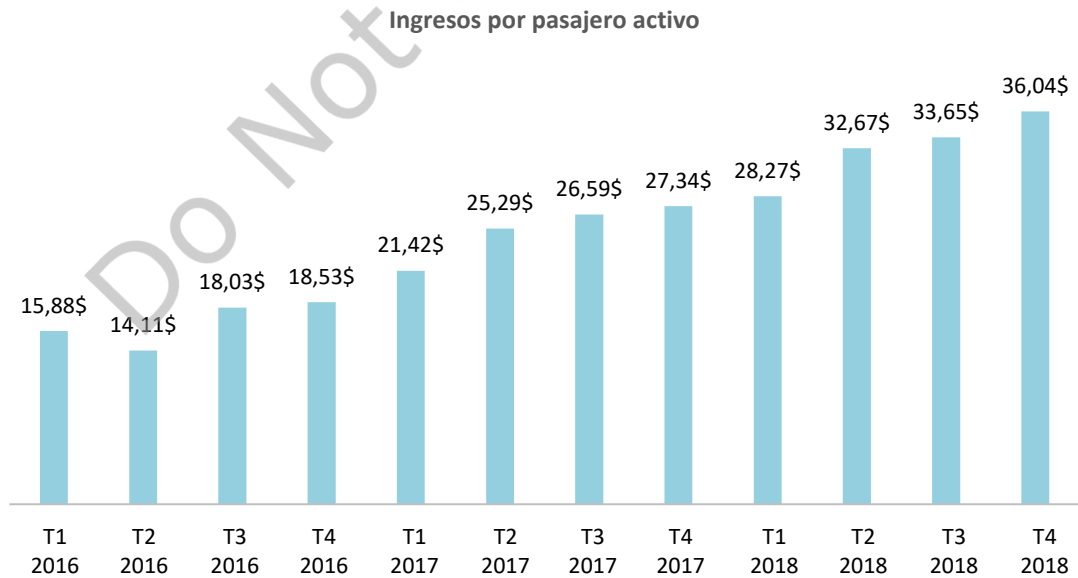
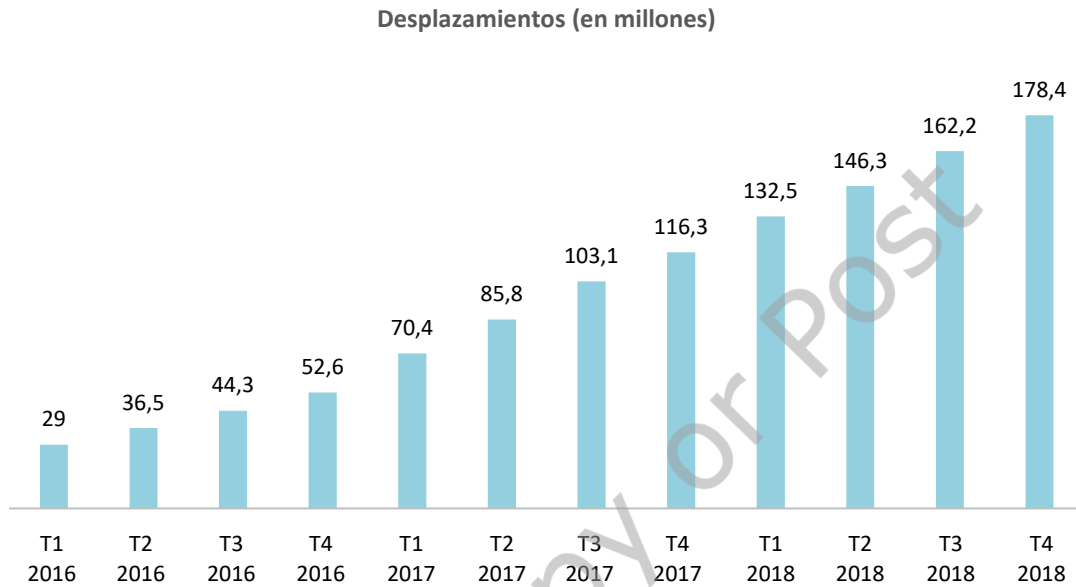


Fuente: Securities and Exchange Commission, "Form S-1. Registration Statement," SEC.gov, última modificación 11 de abril del 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>.



Anexo 8

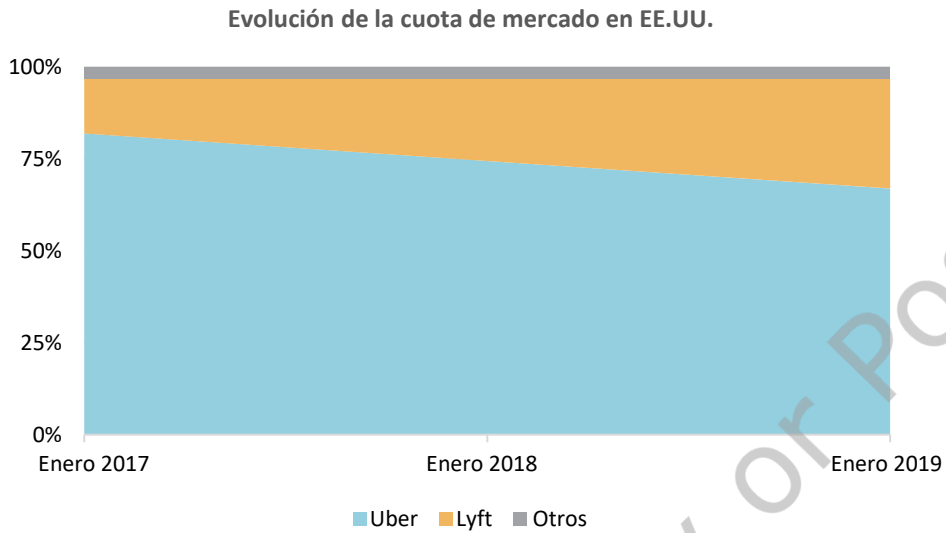
Incremento del uso de Lyft



Fuente: Securities and Exchange Commission. "Form S-1. Registration Statement" SEC.gov. Última modificación 27 de marzo del 2019. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1759509/000119312519059849/d633517ds1.htm>.

Anexo 9

Uber vs. Lyft: cuotas de mercado en EE.UU.



Fuente: HSBC Securities (USA) Inc. (2019). *Lyft and Global Ride-Hailing*. Nueva York: HSBC Global Research.

Do Not Copy or Post



Anexo 10

¿Por qué prefieren los usuarios un servicio u otro?

¿Cómo influyen los descuentos en nuestra decisión a la hora de elegir un servicio?

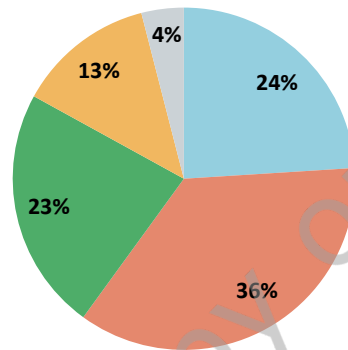
Los descuentos son lo más importante para mí

Comparo los precios entre Uber y Lyft y elijo el más barato

Miro si hay descuentos pero eso no influye en mi decisión

No miro si hay descuentos y utilizo Uber

No miro si hay descuentos y utilizo Lyft



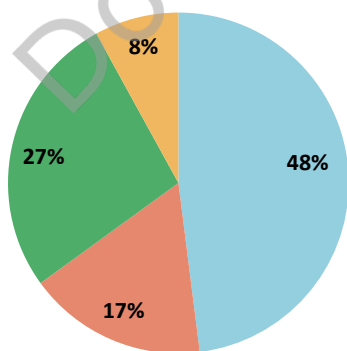
¿Cuál es su servicio de transporte favorito?

Casi siempre utilizo Uber

Casi siempre utilizo Lyft

Utilizo los dos, Uber y Lyft, dependiendo del precio

Utilizo un servicio de taxis o de limusinas



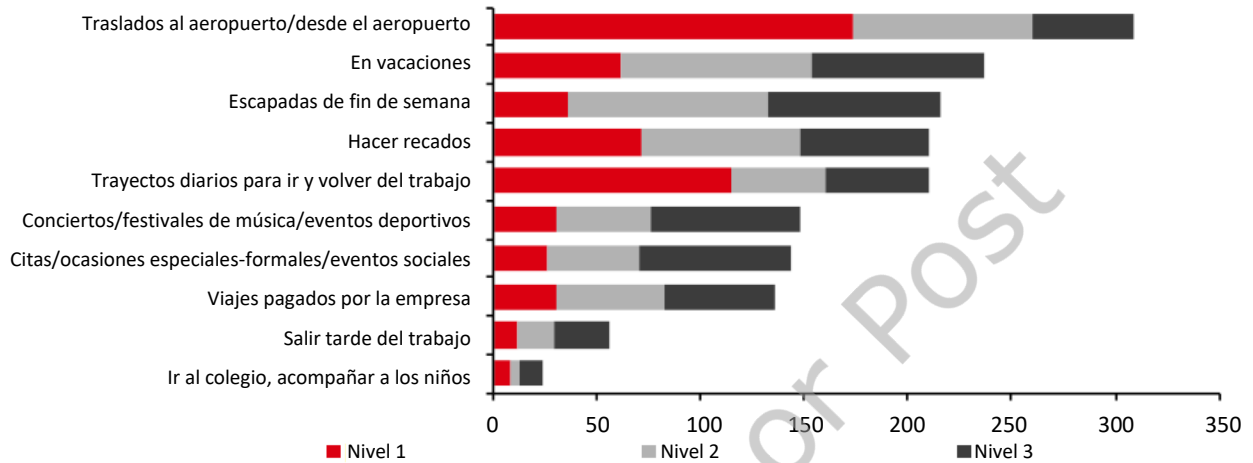
Fuente: HSBC Securities (USA) Inc. (2019). *Lyft and Global Ride-Hailing*. Nueva York: HSBC Global Research.



Anexo 11

Usos más frecuentes de los servicios de alquiler de vehículos con conductor

¿Cuándo utiliza los servicios de alquiler de vehículos con conductor?

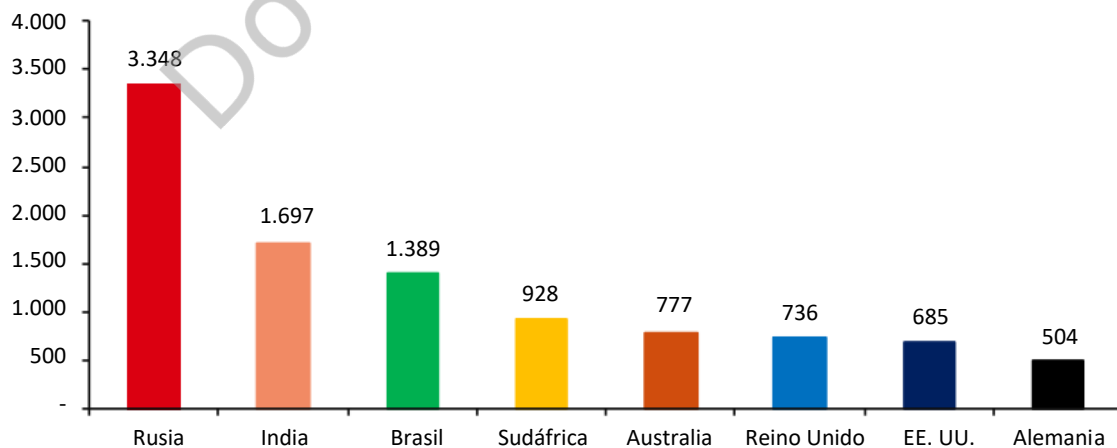


Fuente: Encuesta en EE.UU. de HSBC, Toluna, marzo de 2019, 1.011 encuestados. HSBC Securities (USA) Inc. (2019). *Lyft and Global Ride-Hailing*. Nueva York: HSBC Global Research.

Anexo 12

Usos más frecuentes de los servicios de alquiler de vehículos con conductor

¿Dónde está el punto de equilibrio? ¿Cuántas millas de uso (al año) hacen falta para que el alquiler de vehículos con conductor sea más caro que un coche en propiedad? (en millas al año)



Nota: 1 milla corresponde a 1,60 km.

Fuente: Drivewrite.co.uk, Championtraveler.com, estimaciones de HSBC. HSBC Securities (USA) Inc. (2019). *Lyft and Global Ride-Hailing*. Nueva York: HSBC Global Research.



Anexo 13

Vehículo autónomo de Uber



Fuente: Volvo Cars. "Volvo Cars and Uber Join Forces to Develop Autonomous Driving Cars." Volvo Cars Global Media Newsroom. Última modificación 18 de agosto del 2016. <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/194795/volvo-cars-and-uber-join-forces-to-develop-autonomous-driving-cars>.

Do Not Copy or Post



Anexo 14

Mercedes-Benz F 015



Fuente: Mercedes-Benz. "The Mercedes-Benz F 015 Luxury in Motion." Mercedes-Benz International: News, Pictures, Videos & Livestreams. Última modificación 6 de enero del 2015. <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/innovation/research-vehicle-f-015-luxury-in-motion/>.



Anexo 15

Uber Air



Fuente: Uber elevate. "Uber Air | Uber Elevate." Uber. Última modificación del 2019. <https://www.uber.com/in/en/elevate/>.

Do Not Copy of IESE



Notas finales

- ¹ *The New York Times* (15 de mayo de 2019). "How the Promise of a \$120 Billion Uber I.P.O. Evaporated". *The New York Times*.
- ² Bloomberg (9 de mayo de 2019). "Uber Raises \$8.1 Billion in IPO Priced Near Bottom of Range". Recuperado de Bloomberg LP el 31 de julio de 2019: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-09/uber-is-said-to-lean-toward-pricing-ipo-near-bottom-of-range-jvh328xa>.
- ³ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber.com*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/newsroom/history/>.
- ⁴ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber.com*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/en-ES/ride/uberx/>.
- ⁵ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber.com*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/en-ES/ride/ubersuv/>.
- ⁶ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber.com*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/en-ES/ride/uberlux/>.
- ⁷ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber.com*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/en-ES/cities/>.
- ⁸ *The New York Times*. (22 de febrero de 2017). "Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture". Recuperado de *The New York Times* el 31 de julio de 2019: <https://nyti.ms/2lx4TRC>.
- ⁹ "Surge pricing has been turned off at JFK...". Recuperado el 31 de julio de 2019 de: https://twitter.com/Uber_NYC/status/825502908926066688.
- ¹⁰ *Standing up for the driver community, by Travis Kalanick*. Recuperado el 31 de julio de 2019 de: <https://www.facebook.com/traviskal/posts/1332784556742710>.
- ¹¹ *Risk factors per Uber S-1/S-1A*. Recuperado el 31 de julio de 2019 de: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519120759/d647752ds1a.htm#toc647752_24.
- ¹² CNET.com (27 de abril de 2018). "Uber's U-turn: How the new CEO is cleaning house after scandals and lawsuits". Recuperado de CNET.com el 31 de julio de 2019: <https://cnet.co/2FTQKZq>
- ¹³ Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (11 de abril de 2019). *Form S-1 Registration Statement*. Recuperado de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos el 31 de julio de 2019: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519120759/d647752ds1a.htm#toc>.
- ¹⁴ *The New York Times* (20 de octubre de 2011). "2 Taxi Medallions Sell for \$1 Million Each". Recuperado de *The New York Times* el 31 de julio de 2019: <https://cityroom.blogs.nytimes.com/2011/10/20/2-taxi-medallions-sell-for-1-million-each/>.
- ¹⁵ *The New York Times* (10 de septiembre de 2017). "Taxi Medallions, Once a Safe Investment, Now Drag Owners Into Debt". Recuperado de *The New York Times* el 31 de julio de 2019: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/nyregion/new-york-taxi-medallions-uber.html>.
- ¹⁶ Forbes (4 de abril de 2019). "Lyft's New Culture Strategy Signals a Right Turn". Recuperado de Forbes.com el 31 de julio de 2019: <https://www.forbes.com/sites/joshlevine/2019/04/04/lyfts-culture-will-drive-future-success/#422e71a230b2>
- ¹⁷ HSBC Securities (USA) Inc. (2019). *Lyft and Global Ride-Hailing*. Nueva York: HSBC Global Research.
- ¹⁸ Juno (2019). *About Juno*. Recuperado de GoJuno.com el 31 de julio de 2019: <https://gojuno.com/>.
- ¹⁹ Bloomberg (15 de julio de 2018). "Uber Rival Gett Is Said to Mull Sale of Ride-Share Startup Juno". Recuperado de Bloomberg.com el 31 de julio de 2019: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-15/uber-rival-gett-is-said-to-mull-sale-of-ride-share-startup-juno>.



- ²⁰ Via (2019). *Proven Success*. Recuperado de Ridewithvia.com el 31 de julio de 2019: <https://platform.ridewithvia.com/#success>.
- ²¹ Grab (2019). *About*. Recuperado de Grab.com el 31 de julio de 2019: <https://www.grab.com/sg/about/>.
- ²² BBC (26 de marzo de 2018). "Uber Sells Southeast Asia operations to rival Grab". Recuperado de BBC.com el 31 de julio de 2019: <https://www.bbc.com/news/business-43536322>.
- ²³ *Today Singapore* (5 de julio de 2018). "'Numerous complaints' about Grab over increased fares and commission fees, says competition watchdog". Recuperado de Todayonline.com el 31 de julio de 2019: <https://www.todayonline.com/singapore/numerous-complaints-about-grab-over-increased-fares-and-commission-fees-says-competition>.
- ²⁴ Ola (2019). *Who we are*. Recuperado de Olacabs.com el 31 de julio de 2019: <https://www.olacabs.com/about.html>.
- ²⁵ DiDi (2019). *About Us*. Recuperado de Didiglobal.com el 31 de julio de 2019: <https://www.didiglobal.com/about-didi/about-us>.
- ²⁶ Reuters (18 de febrero de 2016). "Uber losing \$1 billion a year to compete in China". Recuperado de Reuters.com el 31 de julio de 2019: <https://www.reuters.com/article/uber-china-idUSKCN0VR1M9>.
- ²⁷ BBC (1 de agosto de 2016). "Uber sells Chinese business to DiDi Chuxing". Recuperado de BBC.com el 31 de julio de 2019: <https://www.bbc.com/news/36938812>.
- ²⁸ *South China Morning Post* (5 de septiembre de 2016). "Ride-hailing giant Didi Chuxing raises prices in China's biggest cities". Recuperado de SCMP.com el 31 de julio de 2019: <https://www.scmp.com/business/china-business/article/2015137/ride-hailing-giant-didi-chuxing-raises-prices-chinas-biggest>.
- ²⁹ Yandex (2019). *How does Yandex.Taxi work?* Recuperado de Yandex.com el 31 de julio de 2019: <https://yandex.com/support/taxi/about.html>.
- ³⁰ CNN Business (13 de julio de 2017). "Uber gives up the fight in Russia". Recuperado de Money.cnn.com el 31 de julio de 2019: <https://money.cnn.com/2017/07/13/technology/uber-russia-yandex/>.
- ³¹ Careem (2019). Recuperado de Careem.com el 31 de julio de 2019: <https://www.careem.com/en-ae/our-story/>.
- ³² Free Now (2019). *About Us*. Recuperado de Free-Now.com el 31 de julio de 2019, de: <https://free-now.com/uk/about-us/>.
- ³³ Your Now (2019). *Our Story*. Recuperado el 31 de julio de 2019, de: <https://www.your-now.com/our-story>.
- ³⁴ Gonzalez, A. L. (2018). *AB-5 Worker status: Employees and independent contractors*. Sacramento: Legislatura de California. Recuperado el 31 de julio de 2019.
- ³⁵ *Los Angeles Times* (26 de marzo de 2019). "California bill curbing use of contractors would not exempt Uber, Lyft, other tech firms". Recuperado de *Los Angeles Times* el 31 de julio de 2019: <https://www.latimes.com/business/la-fi-uber-lyft-employee-contractor-bill-20190326-story.html>.
- ³⁶ CNN (8 de mayo de 2019). "Why Uber and Lyft drivers are striking". Recuperado de CNN.com el 31 de julio de 2019: <https://edition.cnn.com/2019/05/07/tech/uber-driver-strike-ipo/index.html>.
- ³⁷ *USA Today* (16 de mayo de 2019). "Could Uber, Lyft drivers trick the apps to increase surge pricing? Experts say 'probably'". Recuperado de USAToday.com el 31 de julio de 2019: <https://eu.usatoday.com/story/tech/2019/05/15/uber-lyft-drivers-can-probably-manipulate-apps-charge-you-more/3678461002/>.
- ³⁸ McKinsey & Company (enero de 2019). "Micromobility's 15,000-mile checkup". Recuperado de McKinsey.com el 31 de julio de 2019: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/micromobilitys-15000-mile-checkup>
- ³⁹ Medium.com (9 de abril de 2018). "JUMP is joining Uber". Recuperado de Medium.com el 31 de julio de 2019: <https://medium.com/@jumpbikes/jump-is-joining-uber-2b65a9b2a9d6>.



⁴⁰ Wired.com (10 de agosto de 2018). “How JUMP designed a global electric bike”. Recuperado de Wired.com el 31 de julio de 2019: <https://www.wired.com/story/how-jump-designed-a-global-electric-bike/>.

⁴¹ *The New York Times* (9 de abril de 2018). “Uber to buy JUMP, maker of electric bicycles, after bike-sharing test”. Recuperado de *The New York Times* el 31 de julio de 2019: <https://www.nytimes.com/2018/04/09/technology/uber-jump-bikes.html?searchResultPosition=1>.

⁴² Comisión Europea (10 de enero de 2018). “EU to invest nearly €700 million in sustainable and innovative transport”. Recuperado de Europa.eu el 31 de julio de 2019: https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/2018-10-01-cef_en

⁴³ *Measuring access to public transport*. Recuperado el 31 de julio de 2019, de: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/udn_brussels_2016/7.1%20Hugo%20Poelman%20Regio.pdf.

⁴⁴ *Public transportation facts*. Recuperado el 31 de julio de 2019, de: <https://www.apta.com/news-publications/public-transportation-facts/>.

⁴⁵ Bloomberg (7 de mayo de 2018). “Who’s Winning the Self-Driving Car Race?”. Recuperado de Bloomberg el 31 de julio de 2019: <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-05-07/who-s-winning-the-self-driving-car-race>.

⁴⁶ Waymo (2019). *Our Journey*. Recuperado de Waymo.com el 31 de julio de 2019: <https://waymo.com/journey/>.

⁴⁷ Daimler (2019). “On the road in self-driving vehicles”. Recuperado de Daimler.com el 31 de julio de 2019: <https://www.daimler.com/innovation/autonomous-driving/special/changes.html>.

⁴⁸ Daimler (2019). “Future mobility. Bosch and Daimler join forces to work on fully automated, driverless system”. Recuperado de Daimler.com el 31 de julio de 2019: <https://www.daimler.com/innovation/case/autonomous/bosch-cooperation.html>.

⁴⁹ Reuters (11 de julio de 2018). “Daimler, Bosch to deploy self-driving taxis in California test program”. Recuperado de Reuters.com el 31 de julio de 2019: <https://www.reuters.com/article/us-daimler-selfdriving-bosch/daimler-bosch-to-deploy-self-driving-taxis-in-california-test-program-idUSKBN1K02ZU>.

⁵⁰ Mercedes-Benz (2019). “Daimler AG and BMW Group launch cooperation for automated driving”. Recuperado de Mercedes-Benz.com el 31 de julio de 2019: <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/innovation/daimler-ag-and-bmw-group-launch-cooperation-for-automated-driving/>.

⁵¹ CNBC (22 de abril de 2019). “Elon Musk claims Tesla will have 1 million robotaxis on roads next year, but warns he’s missed the mark before”. Recuperado de CNBC.com el 31 de julio de 2019: <https://www.cnbc.com/2019/04/22/elon-musk-says-tesla-robotaxis-will-hit-the-market-next-year.html>.

⁵² “Elon Musk says Tesla owners could make up to \$30,000 a year turning their cars into ‘robotaxis’”. Recuperado de *Business Insider*, el 31 de julio de 2019: <https://www.businessinsider.com/elon-musk-tesla-robotaxi-app-make-money-repurposing-cars-autonomous-2019-4?IR=T>.

⁵³ Big Thing (28 de abril de 2019). “Elon Musk promises fleet of 1 million Tesla ‘robotaxis’ in 2020”. Recuperado de Bigthink.com el 31 de julio de 2019: <https://bigthink.com/technology-innovation/musk-robotaxis?rebelltitem=1#rebelltitem1>.

⁵⁴ CNN Business (10 de mayo de 2019). “Meet the CEO taking Uber public”. Recuperado de CNN Business el 31 de julio de 2019: <https://edition.cnn.com/2019/05/10/tech/uber-ceo-dara-khosrowshahi-ipo/index.html>.

⁵⁵ Uber Technologies Inc. (2019). *Uber Elevate*. Recuperado de Uber.com el 31 de julio de 2019: <https://www.uber.com/es/en/elevate/>.