



CARNEGIE
ENDOWMENT FOR
INTERNATIONAL PEACE

JUNIO 2024



CHINA local global

Cómo DiDi Chuxing se adapta a la era de plataformas digitales de Latinoamérica

Omar Manky y Natalia Mogollón

Cómo DiDi Chuxing se adapta a la era de plataformas digitales de Latinoamérica

Omar Manky y Natalia Mogollón

© 2024 Carnegie Endowment for International Peace. Todos los derechos reservados.

Carnegie no toma posturas institucionales sobre temas de política pública; las opiniones presentadas aquí son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de Carnegie, sus empleados o administradores.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso escrito del Fondo Carnegie para la Paz Internacional (en inglés: Carnegie Endowment for International Peace). Por favor diríjase a:

Carnegie Endowment for International Peace
Publications Department
1779 Massachusetts Avenue NW
Washington, DC 20036
P: + 1 202 483 7600
F: + 1 202 483 1840
CarnegieEndowment.org

Esta publicación puede descargarse gratuitamente en CarnegieEndowment.org

Foto de portada: JOAQUIN SARMIENTO/AFP vía Getty Images

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| China Local/Global | vii |
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |
| Orígenes de DiDi en China y en el panorama del mercado de Latinoamérica | 3 |
| DiDi en Latinoamérica | 9 |
| Alianzas de DiDi con el estado y la sociedad civil | 12 |
| Integrar a los conductores de taxis de los mercados laborales formales e informales | 13 |
| Entrada de DiDi al mercado peruano | 16 |
| Conclusión | 20 |
| Acerca de los autores | 22 |
| Reconocimientos | 22 |
| Notas | 23 |

China Local/Global

China se ha convertido en un poder global, pero hay muy poco debate sobre cómo ocurrió esto y qué significa. Muchos argumentan que China exporta su modelo de desarrollo y lo impone a otros países, pero los actores chinos también extienden su influencia actuando a través de actores e instituciones locales, a la vez que se adaptan y asimilan a las costumbres, normas y prácticas locales y tradicionales.

Gracias a una generosa subvención plurianual de la Fundación Ford, Carnegie ha creado un innovador cuerpo de investigación sobre las estrategias de compromiso chinas en siete regiones del mundo: África, Asia central, América Latina, Oriente Medio y el norte de África, el Pacífico, el sur de Asia y el sureste asiático. A través de una mezcla de investigación y convocatorias estratégicas, este proyecto explora estas complejas dinámicas, incluyendo la forma en que las empresas chinas se están adaptando a las leyes laborales locales en América Latina, cómo están explorando los bancos y fondos chinos los productos financieros y crediticios islámicos en el sureste asiático y Oriente Medio, y cómo los actores chinos están ayudando a los trabajadores locales a mejorar sus habilidades en Asia central. Estas estrategias chinas adaptativas que se ajustan y funcionan dentro de la realidad local son generalmente ignoradas, particularmente por los formuladores de políticas occidentales.

Finalmente, este proyecto pretende ampliar significativamente la comprensión y el debate acerca del papel de China en el mundo y generar propuestas de políticas innovadoras. Esto podría permitir a los participantes locales canalizar mejor las energías chinas para apoyar a sus sociedades y economías; proporcionar lecciones para el compromiso occidental en todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo; ayudar a la comunidad política de China a aprender de la diversidad de la experiencia china; y potencialmente reducir las fricciones.

Evan A. Feigenbaum

Vicepresidente de Estudios, Carnegie Endowment for International Peace

Resumen

Las tecnologías de la información y comunicación han transformado de manera radical la organización del mundo del trabajo, al punto en el que las personas hablan de una “uberización” de la economía.¹ Sin embargo, no es Uber sino DiDi la compañía líder en movilidad personal a nivel mundial: en 2021, DiDi registró más viajes en China que Uber a nivel mundial.² Sin embargo, la ambición de DiDi se extiende más allá de China. Durante los últimos cinco años, la compañía ha comenzado a invertir en otros mercados en Asia, África y Latinoamérica. Esta expansión presenta desafíos cruciales en términos de adaptarse a entornos muy distintos al de China, como los de Latinoamérica, los cuales se caracterizan por niveles altos de informalidad en el mercado laboral y problemas de inseguridad ciudadana.

Este documento explora y analiza las estrategias que DiDi utilizó para establecerse en los países latinoamericanos, incluyendo a México, Brasil, Colombia y Perú. El contexto en el cual DiDi llegó a la región difiere considerablemente del contexto chino. Antes de su ingreso a finales de 2019, el mercado de Latinoamérica estaba dominado por gigantes globales como Uber y Cabify. Durante este periodo la entrada de Didi se vio afectada por la pandemia del coronavirus y las restricciones a la movilidad de las personas, así como también la crisis económica que enfrentó la región. Además, aunque con grado variable entre ciudades, la compañía enfrentó un entorno desafiante debido a las protestas de asociaciones y sindicatos de conductores de taxis en contra de las plataformas de viajes personales.

En este contexto, DiDi implementó estrategias de adaptación basadas en tres pilares. Primero, estableció alianzas estratégicas con los gobiernos locales, compañías privadas y actores de la sociedad civil para tratar los temas de seguridad y promover iniciativas sociales. Segundo, se adaptó a las necesidades locales ofreciendo servicios innovadores (como, por ejemplo, DiDi Food para entrega de comidas y la opción de negociación de tarifas DiDi Flex) y expandiendo sus servicios al sector financiero a través de préstamos y tarjetas de crédito en países como México y Brasil. Finalmente, la compañía hizo énfasis en la seguridad del pasajero, con procesos para la verificación de conductores y opciones para que los conductores eviten áreas peligrosas, ofreciendo al mismo tiempo comisiones bajas a los conductores y empleados de entrega de comidas (esto significa, reclamar únicamente una pequeña porción de las tarifas) para ganar una participación considerable del mercado.

Esta trayectoria demuestra una capacidad notable de adaptación, que desafían las narrativas simplistas respecto a la entrada de las compañías chinas a la región. Esto plantea además cuestiones académicas clave respecto a los mecanismos de esta adaptación y lo mucho que está vinculado a las características específicas de la industria del transporte y la trayectoria única de esta compañía privada. El caso discutido en este documento plantea también reflexiones para los elaboradores de políticas públicas y para otras compañías del sector. Estas cuestiones se relacionan a mejorar las condiciones de trabajo para aquellos contratados por la compañía, formalizar el empleo y proteger la privacidad de datos de usuarios.

Introducción

Las tecnologías de la información y comunicación han transformado radicalmente la manera en la cual trabajan los seres humanos. La inteligencia artificial (IA), al igual que las herramientas que facilitaron los canales de comunicación décadas antes, ha redefinido los espacios de trabajo, las restricciones legales y algunas perspectivas sociales relacionadas al empleo.³ La era actual está caracterizada por la facilidad con la que las plataformas digitales conectan a los clientes con los proveedores de servicios, eludiendo a menudo las estructuras laborales tradicionales que definían anteriormente la relación entre empleados y empleadores, así como también sus derechos correspondientes. Este cambio hacia entornos de trabajo más flexibles ha conducido también a un empleo menos estable y seguro en muchas áreas.⁴

En este contexto, las plataformas digitales han emergido como actores cruciales en la última década, logrando un impacto en las vidas de millones de empleados a nivel mundial.⁵ Al afectar a una gama diversa de trabajadores, incluyendo a repartidores de comidas en Corea del Sur y a profesionales del diseño gráfico en India, estas compañías han redefinido la dinámica laboral urbana. Latinoamérica no es ajena a esta transformación, habiendo sido testigo del surgimiento y expansión de compañías locales, como, por ejemplo, la aplicación de comercio electrónico Rappi (Colombia) y la aplicación de reparto de comidas Pedidos Ya (Uruguay), que compiten con gigantes a nivel mundial como Uber y Grubhub. Ciudades como Lima, Bogotá y Buenos Aires han experimentado una dinámica agresiva de entrada al mercado combinada con fusiones y adquisiciones globales en mercados distantes por compañías matrices, y la bancarrota de nuevas plataformas cada año. Estos desarrollos plantean importantes cuestiones políticas y académicas respecto al impacto de la tecnología en el control laboral, el uso de información privada y economías urbanas.

Contrario a este trasfondo, se destaca la entrada de DiDi Chuxing Technology Company (en lo sucesivo DiDi) en Latinoamérica. Siendo la compañía de viajes personales más grande del mundo, con 15 millones de conductores en 2021 en comparación con los 5 millones de Uber en 2020, DiDi no solo representa la expansión de una corporación global en una industria novedosa, sino que simboliza la creciente influencia tecnológica de China a nivel mundial.⁶ La entrada de DiDi en Latinoamérica y su éxito subsiguiente tiene importantes implicancias, marcando una salida del énfasis tradicional de la región en la extracción de recursos minerales y proyectos de infraestructura a gran escala.⁷ Adicionalmente, el status de DiDi como compañía privada la distingue de las inversiones de empresas chinas de propiedad estatal más comunes en la región, marcando potencialmente una nueva fase en la evolución de las inversiones chinas.

Este documento explora cómo opera DiDi en Latinoamérica, examinando algunas de sus características centrales y destacando su capacidad para adaptarse a los rasgos y actores de la región. Este análisis presenta hallazgos preliminares basados en investigaciones conducidas sobre los conductores y empleados de entrega en Perú. Ofrece además un resumen global sobre cómo la plataforma se ha adaptado a varios contextos en toda Latinoamérica. El documento se divide en tres secciones. La primera sección ofrece información general sistemática de los orígenes de DiDi en China y el estado de las plataformas digitales en Latinoamérica antes de la entrada de DiDi en el mercado. La segunda sección analiza la entrada y adaptación de DiDi en la región, atendiendo a fuentes secundarias en algunos países de Latinoamérica y entrevistas con expertos, conductores y empleados de entrega que utilizan la aplicación en Lima. Finalmente, la tercera sección discute las implicaciones de estos hallazgos para el desarrollo de políticas públicas y un entendimiento académico del impacto de las inversiones chinas en Latinoamérica.

Orígenes de DiDi en China y en el panorama del mercado de Latinoamérica

DiDi en China

La evolución de DiDi en China es una historia de transformación rápida. Desde sus inicios como un emprendimiento a su surgimiento como un gigante del transporte, DiDi ha navegado por varios desafíos regulatorios, destacando su habilidad para adaptarse.⁸ A diferencia de sus contrapartes occidentales como Uber, que ha fallado en consolidar su posición en el mercado chino, DiDi diversificó su oferta, expandiendo su alcance más allá del transporte a incluir servicios financieros y otras innovaciones. Tal como se lo demostrarán las siguientes secciones, este inicio parece haber aportado lecciones importantes en cuanto a la necesidad de adaptarse a los entornos locales.

Fundada en 2012 por Will Wei Cheng bajo el nombre de DiDi Dache, DiDi se originó como una aplicación móvil que conectaba a pasajeros con conductores de taxi y luego se expandió rápidamente para ofrecer una amplia gama de servicios de transportación compartida.⁹ En sus años iniciales, la compañía recibió inversiones considerables de gigantes tecnológicos como Tencent, la firma tecnológica china detrás de la predominante súper aplicación de mensajería WeChat. DiDi Dache se fusionó posteriormente con su rival Kuaidi Dache en 2015 para formar DiDi Kuaidi.¹⁰ Bajo el liderazgo de Cheng, quien había ejercido funciones previamente como subgerente general de Alipay en la firma tecnológica china Alibaba, DiDi invirtió agresivamente para competir con otros emprendimientos, expandiendo sus ofertas con características de la primera. Su rápida expansión y diversificación de servicios, junto con inversiones y fusiones estratégicas, permitió que DiDi consolidara su posición en el mercado de transporte compartido chino.¹¹

El surgimiento vertiginoso de DiDi en China se puede atribuir a algunas condiciones favorables para los viajes personales en el país.¹² China presenta muchas áreas metropolitanas densamente pobladas, que ofrecen un terreno fértil para que los servicios de viajes compartidos prosperen. Adicionalmente, muchas ciudades desalientan activamente tener vehículos privados a través de restricciones como aquellas en torno a cuándo pueden conducirse los vehículos (basado en los últimos dígitos de sus placas), creando un mercado cautivo para las alternativas de transporte. Además, los millones de trabajadores migrantes en las grandes ciudades chinas los cuales enfrentan a menudo oportunidades de empleo limitadas, resultando en un grupo vasto de conductores y empleados de entregas para DiDi y otras plataformas similares.¹³

En un logro significativo para la industria tecnológica china, DiDi recaudó exitosamente dos mil millones de dólares en una ronda de financiamiento sin precedentes en julio de 2015.¹⁴ Este financiamiento sustancial no sólo rompió los récords para una compañía privada china, sino que además estableció a DiDi como la fuerza líder en el mercado de transporte de pasajeros, asegurando más del 80 por ciento de participación de mercado a nivel nacional.¹⁵ La ronda de financiamiento atrajo a un grupo diverso de inversionistas, incluyendo a gigantes tecnológicos chinos como Alibaba y Tencent y fondos internacionales como, por ejemplo Temasek Holdings (con sede en Singapur) y Coatue Management (con sede en los Estados Unidos).¹⁶ Notablemente, la alianza estratégica de DiDi con Tencent jugó un papel crucial en su éxito. Al integrar sus servicios en la plataforma de WeChat, DiDi obtuvo un acceso directo a la base de usuarios masiva de WeChat, que se estimaba en 900 millones de usuarios activos mensuales, facilitando un registro de viajes más fácil y permitiendo que DiDi se beneficiara de la masiva adopción de WeChat de los pagos móviles.¹⁷ Esta inversión sustancial y alineación estratégica con Tencent impulsó las reservas de liquidez de DiDi a más de tres mil quinientos millones de dólares,¹⁸ otorgando a la compañía la facultad de fortalecer su posición de mercado y sentar los cimientos para su futura expansión a nivel mundial.

Sorprendentemente, inclusive el fondo de riqueza soberana de China, China Investment Corporation (CIC), tomó parte en la ronda de financiamiento, invirtiendo una cantidad no revelada en DiDi.¹⁹ Aunque la inversión de una entidad de propiedad estatal pueda verse como una muestra de soporte gubernamental, la situación de DiDi es única, especialmente en un contexto en donde el gobierno chino adopta frecuentemente una postura algo proteccionista para favorecer a las empresas locales, tal como lo señala Jorge Luis Mortón Gutiérrez.²⁰ A diferencia de otras corporaciones chinas mundiales, DiDi ha consolidado su posición de mercado sin una intervención significativa o un apoyo directo del estado. Vale la pena notar esto dada la participación de inversionistas globales como el fondo japonés SoftBank, su inversionista principal.²¹

Impulsada por su crecimiento, DiDi lanzó una iniciativa de expansión agresiva que abarcaba no solamente servicios de taxi, sino también soluciones innovadoras como transporte en bus, entrega de comidas e incluso emprendimientos en movilidades eléctricas y conducción autónoma cooperando

con gigantes como el fabricante de vehículos eléctricos BYD.²² Además, DiDi también se extendió a servicios financieros, servicios de entregas y conducción designada.²³ La rápida diversificación de los servicios de DiDi refleja la tendencia en Asia hacia el desarrollo de “super aplicaciones” móviles que integran una amplia gama de funcionalidades y servicios en una sola plataforma, similares a WeChat en China, Grab en el Sudeste asiático y Gojek en Indonesia.²⁴

Esta diversificación y adaptabilidad se convirtieron en las características de DiDi permitiéndole responder con gran agilidad a las necesidades y condiciones locales. En el contexto de su expansión local, la adquisición de DiDi de las operaciones locales de Uber en China en 2016 fue otro logro significativo. Esta victoria consolidó la posición dominante de DiDi en el mercado de transporte compartido de China, demostrando su capacidad para enfrentar y llevar por delante a los competidores globales en su propio terreno.²⁵ La estrategia de la empresa, basada en un entendimiento de las condiciones locales en China, alianzas sólidas con compañías tecnológicas nacionales y una expansión agresiva apoyada por las inversiones sustanciales para subsidiar a conductores y pasajeros, permitieron que DiDi tuviera un mejor desempeño que Uber. Como resultado del trato, DiDi fue evaluada en aproximadamente treinta y cinco mil millones de dólares, obteniendo los accionistas de Uber un 20 por ciento de participación, convirtiéndose en el segundo accionista más grande en la compañía de transporte compartido de China.²⁶

A pesar de su éxito, DiDi también ha enfrentado conflictos con el gobierno chino. A partir de 2016 poco después de que DiDi anunciara la adquisición de Uber China, la negociación atrajo el control de los reguladores antimonopolio del mercado chino.²⁷ Aunque las posibilidades de que el gobierno bloqueara una negociación de esta naturaleza eran pocas, la investigación marcó una relación cada vez más tensa entre DiDi y las autoridades chinas. En 2018 la compañía fue forzada a suspender uno de sus servicios debido a dos incidentes de violación y asesinato de pasajeras mujeres por conductores de la plataforma. Esto desencadenó una respuesta del gobierno que exigió que DiDi mejorara la seguridad de sus servicios, incluyendo conducir verificaciones más rigurosas de los antecedentes de sus conductores.²⁸ Adicionalmente, la compañía ha recibido multas y advertencias en varias partes del país por no tener las licencias regionales necesarias para operar.²⁹

Luego de la adquisición de Uber, el gobierno chino incrementó su control sobre DiDi y otras firmas tecnológicas, reflejando un esfuerzo mayor en regular la economía digital. Aunque las autoridades han adoptado un cuidadoso método para regular a los sectores de innovación como los viajes personales, también han hecho énfasis en la importancia de fortalecer las regulaciones y vigilancia para salvaguardar los intereses públicos.³⁰ La oferta pública inicial de DiDi en la Bolsa de Valores de New York en junio de 2021, que aparentemente fue contraria a las preferencias de las autoridades chinas, fue un desarrollo específicamente importante y controversial. Para el final del año, DiDi anunció planes para excluirse de la Bolsa de Valores de New York, y cambiar su oferta pública a Hong Kong,³¹ buscando lograr un equilibrio delicado entre un crecimiento rápido y presiones reguladoras cada vez mayores.³² En julio de 2022, la Administración del Ciberespacio de China dio otro golpe a DiDi, imponiendo

una multa récord de más de ocho mil millones de yuanes (mil trescientos millones de dólares) por violaciones de seguridad de datos y leyes de protección de información personal.³³ Monopolizando casi todo el mercado de viajes personales de China, DiDi compila enormes cantidades de información de usuarios, que la compañía afirma se utiliza para analizar patrones de tráfico y desarrollar nuevos productos. Sin embargo, su compilación de datos planteó inquietudes respecto a la privacidad de información personal de los ciudadanos.³⁴ El regulador alegó que DiDi supuestamente compiló millones de datos de información personal, incluyendo información de reconocimiento de rostro de pasajeros y detalles de relaciones familiares, presentando al mismo tiempo “riesgos severos a la seguridad” en sus métodos de procesamiento de información.³⁵ Como parte de la ofensiva, el gobierno ordenó la eliminación de veinticinco aplicaciones móviles operadas por DiDi de tiendas de aplicaciones y suspendió los registros de nuevos usuarios, citando los problemas de compilación de datos. La situación se resolvió recién a inicios de 2023.³⁶ Estos eventos obligaron a DiDi a reevaluar y reforzar sus protocolos y políticas, haciendo énfasis en la protección al consumidor y cumplimiento con las regulaciones de seguridad más estrictas. Aunque fueron desafiantes, estas experiencias parecen haber preparado a DiDi para las complejidades de operar en mercados internacionales, en donde las prácticas de seguridad y las expectativas regulatorias pueden diferir considerablemente de aquellas en China.

Plataformas digitales en Latinoamérica

Los países de Latinoamérica lidian con desafíos comunes, por ejemplo, desigualdad, mercados laborales informales y crecimiento económico paralizado en la era post-pandémica. A pesar de las variaciones entre países, estos temas compartidos crean un panorama complejo para el desarrollo de la economía digital. Información reciente indica que en 2023 la creación de empleo disminuyó en toda la región, y en algunos países la tasa de participación laboral aún no ha regresado a los niveles previos a la pandemia.³⁷ Además, es crucial considerar la dinámica histórica de la región, incluyendo los niveles altos de desigualdad en ingresos, brechas de género considerables y una proliferada violencia urbana.³⁸ En este entorno altamente precario, las plataformas tienen que adaptarse y tomar las oportunidades presentadas por la digitalización, lidiando al mismo tiempo con la necesidad de regulaciones y protecciones sociales.

Las plataformas no operan en un vacío social. Aunque Latinoamérica ha hecho avances considerables en establecer la infraestructura física necesaria para la conectividad digital, aún enfrenta desafíos críticos para aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías. De acuerdo con un Informe del Banco Mundial de 2023, aunque algunos países como Brasil y Chile poseen tasas de cobertura de banda ancha que exceden el 75 por ciento, otros, en particular, los de Centroamérica, están por debajo del 50 por ciento. Adicionalmente, el informe destaca brechas persistentes en la calidad del servicio, especialmente en áreas rurales y segmentos de menor ingreso de la población. El costo de acceder a infraestructura digital implica también una barrera considerable, consumiendo hasta el 25

por ciento del ingreso mensual de quintil más pobre en países como El Salvador y Ecuador.³⁹ Contra este trasfondo, las compañías internacionales deben ajustar sus métodos, considerando que los niveles bajos de ingresos, habilidades tecnológicas y expectativas salariales en Latinoamérica difieren marcadamente de aquellos en el Norte Global.⁴⁰

Otra característica crítica de la región es el alto predominio de empleo informal en el sector de transporte y su impacto sobre las condiciones laborales. Aunque el Norte Global ha visto recientemente un incremento en las discusiones acerca de la naturaleza precaria del trabajo en las plataformas digitales, el contexto en el Sur Global presenta un escenario distinto.⁴¹ Esto no se debe a que las condiciones de trabajo ofrecidas por la mayoría de estas compañías sea superior, sino que estas plataformas emergen en contextos ya marcados por una gran proporción de trabajo informal, regulaciones limitadas y una mayor precariedad de la fuerza laboral.⁴² En este panorama, caracterizado por lo que Francisco Durand⁴³ denominó como “sociedad fracturada” en donde los límites entre la formalidad y la informalidad e ilegalidad son porosos, las plataformas como DiDi encuentran un terreno fértil para la expansión.⁴⁴ En las áreas en donde el control del estado es limitado, estas compañías apalancan su infraestructura digital para emplear a un gran número de conductores y personal de entregas quienes ya se encuentran en un estado de trabajo informal, precario.⁴⁵ Esto plantea cuestiones importantes acerca del impacto de las plataformas en la calidad del empleo y el potencial de una mayor formalización del empleo en un sector históricamente definido por el trabajo informal.

En el contexto de la lógica organizacional cambiante de los negocios, los académicos latinoamericanos han observado que la economía de la plataforma tiende a estandarizar el manejo y explotación de la mano de obra al eludir los contratos de empleo y los derechos laborales básicos.⁴⁶ Las compañías se esfuerzan por minimizar costos dirigiendo todos los costos del servicio a los trabajadores. Uber, Rappi y DiDi se posicionan como intermediarios con los “asociados” locales en lugar de como proveedores de servicios con empleados, permitiéndoles oscurecer las relaciones laborales.⁴⁷ A pesar de algunos debates, no ha habido avances significativos en la legislación laboral, por lo general enfocándose más las discusiones en regulación tributaria que en temas laborales.⁴⁸ Este documento busca ofrecer un análisis más matizado de las compañías de plataformas, destacando las particularidades de DiDi y sus operaciones en la región. Aunque a menudo la economía de la plataforma se discute como una entidad monolítica, es esencial reconocer que no todas las compañías en este sector operan de la misma manera. Las estrategias comerciales y procesos laborales de estas plataformas pueden variar significativamente, incluso cuando la actividad central es la misma, y esta diversidad influye bastante en las experiencias y exigencias de los empleados.⁴⁹ Al adoptar un enfoque comparativo, este documento propone reflexionar sobre cómo empresas como DiDi se adaptan a los distintos contextos y cómo sus prácticas pueden diferir de aquellas de otras compañías de plataformas que operan dentro del mismo espacio.

Esto es crucial porque la calidad del trabajo generado por las plataformas y su potencial de expansión no solo dependen de la capacidad de cada estado de regularlas, sino además en las estrategias desarrolladas por compañías individuales.⁵⁰ En términos de capacidad estatal individual, es importante notar que la percepción y regulación de las plataformas digitales varía significativamente en todo Latinoamérica. En ciudades como Buenos Aires o Ciudad de México, con mercados de transporte regulados y fuertes sindicatos de taxis, la llegada de estas plataformas generó tensiones y confrontaciones.⁵¹ Sin embargo, en mercados no regulados, como, por ejemplo, Lima, se vio como una oportunidad para organizar estos servicios de manera privada.⁵² La diversidad de experiencias presentaron una oportunidad única para las plataformas y Didi, que llegó años después, parece haber aprendido de estos contextos variados para por consiguiente adoptar sus estrategias.

En cuanto a enfoques corporativos individuales, antes de la llegada de DiDi, Latinoamérica ya se había convertido en un terreno fértil para las plataformas de viajes personales, dados los procesos de urbanización rápidos de la región, deficiencias en el transporte público y la alta disponibilidad de vehículos privados. Las compañías como Uber, que ingresaron a la región en 2013, ya habían establecido una presencia, convirtiéndose rápidamente Uber en el líder del mercado con un 70 por ciento de participación de mercado en más de 500 ciudades de Latinoamérica para 2018.⁵³ De hecho, la región se convirtió en la segunda fuente de ingresos más importante de Uber, aunque la competencia se intensificó comenzando en 2017 con el ingreso de nuevos participantes como DiDi, Beat e InDrive. La participación de mercado de Uber, indicada por el número total de descargas de aplicaciones de transporte, había disminuido del 75 por ciento en el tercer trimestre de 2017 al 44 por ciento en el segundo trimestre de 2019. Esta caída significativa se debió principalmente a la exitosa entrada de DiDi en los mercados mexicano y brasilero.⁵⁴ En el último caso, DiDi mantenía una participación de mercado del 56 por ciento a inicios de 2022.⁵⁵ Antes de la pandemia del coronavirus, la compañía estaba capturando una participación considerable del mercado de viajes personales en la región, con más de mil millones de viajes completados⁵⁶. Solo en Brasil se estima que DiDi tiene alrededor de 750,000 conductores activos, 150,000 más de lo que Uber tiene en el país.⁵⁷ En el sector de entrega de comidas, las plataformas como PedidosYa y Rappi han ganado importante popularidad. Con sede en Uruguay y Colombia respectivamente, estas empresas han extendido su presencia más allá de sus puntos de origen.⁵⁸ Este es un detalle crucial del trasfondo contra el cual DiDi comenzó a desarrollar sus relaciones con distintos actores sociales.

Dos factores clave que dieron luz a cómo DiDi se ha adaptado al mercado latinoamericano incluyen el impacto de la pandemia y las varias formas de resistencia relacionadas a trabajar en estas plataformas. Vale la pena notar que la pandemia del coronavirus y la migración masiva, especialmente de Venezuela a países como Colombia, Chile y Perú, crearon un nuevo grupo de posibles trabajadores. Muchos de ellos vieron las plataformas como una oportunidad para generar ingresos en un mercado afectado por una crisis de salud pública. En el contexto de la pandemia, la demanda de entrega de alimentos y servicios de transportación privados se incrementó ya que miles

de personas intentaron evitar el uso de transportación pública o salir a restaurantes.⁵⁹ DiDi aprovechó este momento para ingresar a países como Perú. Adicionalmente, el estancamiento económico en la región causó altos niveles de desempleo. Este factor, junto con la falta de una red de seguridad social básica proporcionada por el gobierno, forzó a muchos a buscar nuevas maneras de generar ingresos a través de las plataformas.

En cuanto a la resistencia de los empleados, la pandemia ofreció el ímpetu para que miles de trabajadores alzaran la voz frente a las injusticias estructurales subyacentes.⁶⁰ El panorama es heterogéneo. En países como Argentina, Chile y Brasil, los empleados de la plataforma han hecho esfuerzos relativamente exitosos para organizarse a sí mismos.⁶¹ Las exigencias principales de estos trabajadores están asociadas a los salarios bajos y el reconocimiento de derechos laborales.⁶² En otros casos, como en Perú o Ecuador, la capacidad de organización de sindicatos es muy limitada, y no han emergido organizaciones fuertes de representantes.⁶³ Estos contextos variados, marcados por los distintos niveles de resistencia de los sindicatos de taxis tradicionales y la capacidad de los conductores de utilizar varias aplicaciones simultáneamente para maximizar los ingresos, presentan desafíos únicos para DiDi en comparación con su posición dominante en China.

En resumen, en Latinoamérica, DiDi no solo tuvo que enfrentar a competidores bien establecidos, sino también que adaptarse a mercados con niveles de empleo informal muy altos, percepciones distintas de seguridad en transporte y un marco regulatorio en constante cambio. En este contexto, la trayectoria de la compañía representa un caso interesante para analizar cómo una plataforma global, con experiencia considerable en el mercado chino, adapta y responde a las particularidades de una región diversa y dinámica.

DiDi en Latinoamérica

Desde 2015, DiDi ha invertido en compañías de todo el mundo, como, Grab (Singapur), Lyft (Estados Unidos), Ola (India), 99 (Brasil) y Bolt (Estonia) para establecerse a sí misma a nivel internacional.⁶⁴ En 2018, la compañía inició su plan de expansión en el mercado de Latinoamérica adquiriendo a 99, la compañía líder de viajes personales en Brasil, y lanzando operaciones en México, ambos mercados estratégicos debido a su tamaño. Desde ahí, DiDi extendió sus operaciones a Chile (2019), Colombia (2019), Panamá (2020), Argentina (2020), la República Dominicana (2020), Perú (2020) y Ecuador (2021).

Al igual que en China, DiDi ha desarrollado varios servicios de transporte y movilidad en Latinoamérica, diseñándolos para las necesidades y preferencias de los usuarios en cada localidad. Estos servicios incluyen DiDi Express, DiDi Taxi, DiDi Moto, DiDi Delivery (Didi Entrega) y DiDi Food.

Tabla 1. Servicios DiDi selectos que se ofrecen en cada país de Latinoamérica

| | DiDi Express | Didi Taxi | Didi Food | DiDi Delivery | DiDi Moto |
|----------------------|--------------|-----------|-----------|---------------|-----------|
| México | X | X | X | X | X |
| Brasil | X | X | O | | |
| Colombia | X | X | X | | X |
| Chile | X | X | O | X | |
| Panamá | X | | | | |
| Ecuador | X | | | | |
| Perú | X | | X | | |
| República Dominicana | X | | O | | X |
| Argentina | X | X | | | X |
| Costa Rica | X | X | X | | |

Aviso: "X" muestra los mercados en los cuales DiDi continúa activa; "O" muestra los mercados a los que ingresó y luego salió.
FUENTE: "DiDi alrededor del mundo," DiDi Global, accedido en octubre de 2023, <https://web.didiglobal.com/>.

En 2018, DiDi se aventuró al mercado de entrega de comidas con DiDi Food, buscando competir con plataformas como Uber Eats, Rappi y PedidosYa, entre otras. De manera interesante, aunque DiDi Food ha ganado popularidad en algunos países de Latinoamérica, el servicio de entrega de comidas de la compañía tiene una presencia menor en su mercado sede de China, en donde otros participantes dominan el sector.⁶⁵ La expansión de este servicio ejemplifica su capacidad para adaptarse a distintas condiciones de mercado. Además, a diferencia de sus competidores, DiDi enfatizó públicamente que su visión se extendía más allá de ser un intermediario entre restaurantes, usuarios y empleados de entregas. La compañía estableció que su objetivo era convertirse en un impulsor de nuevas oportunidades económicas para la industria gastronómica.⁶⁶ De acuerdo con *América Economía*,⁶⁷ DiDi Food es la única aplicación con un programa de inversión continua que está diseñado para asistir a los negocios locales, permitiéndoles mejorar su presencia en la aplicación y, por consiguiente, incrementar sus ventas. La plataforma lanzó inicialmente operaciones en México y Brasil, marcando su presencia con una oferta competitiva que incluía una amplia gama de restaurantes y opciones de comidas asociadas para los usuarios.⁶⁸ De manera subsiguiente, desde 2019 en adelante, extendió sus operaciones a Chile, Colombia, Perú y la República Dominicana, estableciendo una presencia significativa en la región.

A pesar de su éxito inicial, entre 2022 y 2023, DiDi sorprendió al mercado anunciando la retirada de su servicio DiDi Food de Brasil, República Dominicana y de manera más reciente, Chile⁶⁹. Estos movimientos reflejan la capacidad de la compañía de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y priorizar sus recursos estratégicamente. En Chile, la empresa emitió una declaración indicando que había decidido enfocar recursos en fortalecer su negocio de movilidad, mientras que sus otros servicios continuarían operando en el país.⁷⁰ Expertos consultados por *América Economía* atribuyeron la salida de DiDi Food de Chile a varios factores, incluyendo el impacto económico de la pandemia y la necesidad de la compañía de concentrar sus esfuerzos en mercados con una rentabilidad más alta y crecimiento potencial, lo cual parece demostrar la habilidad de DiDi para ajustar su enfoque y recursos.⁷¹

Por cierto, los líderes de la compañía han reconocido la importancia de entender minuciosamente cada mercado, ya que cada país y ciudad tiene características únicas.⁷² Tal como lo comentaba un ejecutivo de la compañía, “no queremos introducir todos los servicios en todos lados. Primero [queremos] entender el país y sus necesidades. El mercado de movilidad es joven y las personas están pensando cómo moverse y cómo comprar cosas, que es algo en lo que DiDi también está invirtiendo en Latinoamérica.”⁷³ Alineados con esto, la presencia de empleados latinoamericanos con experiencia global en DiDi es notable. La compañía armó un equipo que refleja la diversidad de la región, con una fuerza laboral que presenta a una gran proporción de los profesionales mexicanos y colombianos, pero que también incluye a chilenos, peruanos y algunos norteamericanos con experiencia en el mercado latinoamericano, quienes han sido educados en sus países de origen.⁷⁴ Para 2020, la compañía tenía alrededor de 1,500 empleados en Latinoamérica, la gran mayoría de ellos locales.⁷⁵ Esta estrategia parece fortalecer su conexión con la comunidad y su entendimiento de la cultura comercial local.

Esta estrategia es parte de un enfoque global. En una entrevista en 2019 con Xinhua News Agency, el vicepresidente ejecutivo de DiDi, Zhu Jingshi notó que, para tener éxito, uno no solo necesita buenos productos, sino también “entender las costumbres y regulaciones de cada región”. El artículo que presentó la entrevista continuaba diciendo, “A diferencia de otras compañías en el sector, DiDi creó un equipo técnico internacional que se extiende desde Beijing a Silicon Valley, pasando a través de distintos mercados locales.”⁷⁶ Por consiguiente, muchos profesionales en DiDi son relativamente nuevos en la compañía, habiendo trabajado previamente en compañías locales y a veces incluso en competidores como Uber, Cabify y Rappi. La diversidad de experiencias permite una mejor adaptación a las realidades locales.

Un aspecto interesante es el contraste entre esta dinámica y el control mayor obtenido por los expatriados chinos en compañías de propiedad china en otras industrias alrededor del mundo, como, por ejemplo, operaciones mineras en África⁷⁷ o incluso operaciones mineras iniciales en Perú durante los años 90.⁷⁸ La estrategia localizada de DiDi parece contrastar con el enfoque de algunas empresas

chinas de propiedad estatal (SOE), las cuales han tendido a mantener un control más estricto por las compañías matrices chinas y a depender más en los gerentes y empleados expatriados chinos. Esta diferencia probablemente se basa en la identidad de DiDi como una compañía de tecnología privada. La experiencia internacional de sus gerentes y las conexiones de la compañía con inversionistas globales, incluyendo a Uber y SoftBank, puede también fomentar una cultura más cosmopolita. Adicionalmente, el enfoque de la compañía en la rentabilidad parece contrastar con el de la priorización de seguridad de los recursos naturales en el caso de otras inversiones. En este sentido, el caso examinado aquí plantea cuestiones acerca del impacto de la estructura de titularidad, antecedentes de los fundadores y dinámica de la industria en las estrategias de globalización de las compañías chinas.

Alianzas de DiDi con el estado y la sociedad civil

Un área que demuestra la adaptabilidad de DiDi en la región es su establecimiento de alianzas estratégicas como, por ejemplo, con gobiernos y negocios locales. Estas colaboraciones tratan cuestiones como, por ejemplo, seguridad de caminos, seguridad pública e igualdad de género. Por ejemplo, en relación a seguridad de caminos, DiDi se ha asociado con una organización no gubernamental denominada la AVIACTRAN (Asociación de Víctimas por Accidentes de Tráfico) para promover prácticas de conducción responsables y seguridad de carreteras en Perú.⁷⁹ En términos de seguridad pública, en Argentina y Chile la compañía se ha aliado con Prosegur, una firma de seguridad privada que opera en estos países para proveer la asistencia necesaria frente a potenciales situaciones de inseguridad. La plataforma permite que los usuarios (choferes o pasajeros) llamen a una patrulla de emergencia a través de un botón de pánico, que los conecta inmediatamente con Prosegur. DiDi también puede vigilar los viajes para detectar si el vehículo ingresa en un área insegura.⁸⁰

De la misma forma, DiDi estableció también alianzas y colaboraciones con gobiernos locales para tratar problemas de seguridad pública, uno de los temas más apremiantes en Latinoamérica. Un ejemplo notable es la implementación del portal LERT (portal de aplicación de la ley) en países como Perú, México y Colombia. Esta plataforma permite que las autoridades del gobierno accedan en tiempo real a información de viaje y movilidad facilitada por la compañía.⁸¹ De esta manera, la compañía colabora de manera activa con los gobiernos y las autoridades locales: “En el caso del mercado mexicano, el equipo de DiDi se reunió con las oficinas del Fiscal General Adjunto en todo el país para capacitar a funcionarios, jueces, agentes de investigación y oficiales sobre el uso y manejo del nuevo portal”⁸² Aunque estas iniciativas para compartir datos buscan mejorar la seguridad pública, también plantean posibles inquietudes en torno a la vigilancia y el manejo de información personal sensible, especialmente dada la atención, en China, a las prácticas de uso de datos de DiDi en el pasado.⁸³ A medida que se adopten estas tecnologías en Latinoamérica, será importante considerar las salvaguardas apropiadas y controles para prevenir un mal uso.

Adicionalmente, como parte de sus iniciativas de responsabilidad social corporativa, DiDi ha anunciado su participación en la creación de redes que busquen generar impactos positivos en las comunidades locales. En México, anunció acuerdos comerciales con Vinco, una compañía de tecnología educativa, para beneficiar a los conductores y sus familias en cuanto a temas de educación.⁸⁴ En Panamá, la compañía formó una alianza con el INAMU (Instituto Nacional para Mujeres) para apoyar a las mujeres en riesgo de violencia que necesiten generar un ingreso.⁸⁵ Además, en relación con la violencia en contra de la mujer, DiDi se asoció con el Gobierno Municipal de Chihuahua en México para reforzar los protocolos de acción en situaciones de violencia basada en el género.⁸⁶ A través de esta alianza, el Instituto Municipal para Mujeres de Chihuahua) daría una capacitación al personal del centro de seguridad de DiDi responsable de responder a llamadas de emergencia, con el objetivo de proporcionar una asistencia oportuna a conductoras, empleadas de entrega y pasajeras mujeres que pudieran encontrarse en situaciones riesgosas.

A través de estas colaboraciones, DiDi ha consolidado su presencia en la región como una compañía comprometida a la seguridad y bienestar de sus usuarios, especialmente mujeres. También en México, la compañía implementó un programa de comprador misterioso para crear espacios para escuchar a las inquietudes de sus empleadas mujeres de entrega en situaciones que involucren violencia basada en el género. Viridiana Ángel, quien es afiliada a un grupo de defensoría denominado Ni Una Repartidora Menos, notó que DiDi era la primera plataforma que se enfocaba en escucharlas y poner atención a sus exigencias: “Estoy seguro de que con estas mejoras, nosotros las mujeres de entrega nos sentiremos mejor.”⁸⁷ Estas iniciativas se alinean con los esfuerzos globales de la compañía, los cuales, de conformidad con las Naciones Unidas, han desarrollado programas como “DiDi Women” para conectar a las conductoras y pasajeras mujeres, mejorar las percepciones de seguridad y tratar las desigualdades a través de incentivos económicos especiales para las mujeres conductoras.⁸⁸ De acuerdo con los representantes de la compañía, en los últimos seis meses de 2022, hubo un incremento del 46 por ciento en el número de mujeres conductoras que utilizaban la plataforma en Perú.⁸⁹ Al tratar temas sensibles y urgentes como, por ejemplo, la seguridad pública y la violencia basada en el género, la compañía no solo consolida su presencia en la región, sino que también demuestra la capacidad de entender y responder a las necesidades específicas de las comunidades en donde opera.

Integrar a los conductores de taxis de los mercados laborales formales e informales

El sector de viajes personales ha sido, a nivel global, un punto activo de protestas y conflictos. En el centro de estos conflictos yace la rivalidad entre los conductores convencionales de taxis y aquellos que trabajan para aplicaciones de viajes personales. Los conductores de taxis convencionales, obligados por las reglas oficiales relacionadas a planificación de la ciudad, control de tránsito y seguridad en caminos, intentan competir con plataformas de viajes personales más flexibles y menos reguladas.

Estas plataformas, operan a menudo con menos restricciones regulatorias, ofrecen más flexibilidad y conveniencia, atraen a una base de clientes moderna y más adepta a la tecnología.⁹⁰ En 2015, por ejemplo, los sindicatos de taxistas en ciudades colombianas como Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla protestaron por los servicios de Uber.⁹¹ De manera similar, un estudio en México destacaba las disputas que surgían luego de la entrada de Uber en el mercado, principalmente entre conductores de taxis y conductores de aplicaciones.⁹² En Buenos Aires, los sindicatos de conductores de taxis estuvieron involucrados en protestas violentas en contra de conductores de Uber, presentando además quejas formales contra la compañía.⁹³

A medida que estas protestas escalaron durante mediados de los años 2010, DiDi comenzó a implementar la función DiDi Taxi en algunos países en toda la región a lo largo de 2019, incluyendo México, Colombia, Chile y Argentina. A diferencia de otras compañías, como, por ejemplo, Uber, que generaba conflictos con sindicatos y asociaciones de taxis, DiDi ofrecía oportunidades económicas y tecnológicas a estos conductores tradicionales, adaptándose a necesidades locales.⁹⁴ Para participar en el servicio DiDi Taxi, se exigió que los conductores tuvieran una licencia profesional válida y operaran vehículos para cubrir estándares específicos, como ser modelos recientes y equipados con aire acondicionado y airbags.⁹⁵ Esta estrategia presentó algunas ventajas para los conductores de taxis tradicionales, incluyendo la capacidad de recibir pagos por tarjeta, completar más viajes sin periodos de inactividad y acceder a información relevante acerca de pasajeros antes de aceptar viajes.⁹⁶ Tal como lo aseveró el director de asuntos corporativos para la aplicación en Chile “DiDi no busca interrumpir el mercado, al igual que la mayoría de aplicaciones. En su lugar, queremos escuchar y entender todas las discusiones que se dan a lugar en los territorios en donde operamos.”⁹⁷

Sin embargo, esta política no se aplica universalmente, pues su implementación depende de la fortaleza de los sindicatos y su capacidad para coordinar de manera efectiva. Esto explica el por qué el sistema no se ha desarrollado en países como Perú, en donde la única opción es coordinar con vehículos privados. Debe considerarse la dinámica única del sistema de transporte en las ciudades peruanas. Los taxis operan a menudo sin una medición apropiada, y la ausencia de sindicatos influyentes y bien organizados deja al sector vulnerable a una competencia sin regulación. Además, la incapacidad del gobierno peruano de regular de manera efectiva los servicios de transporte de pasajeros, incluso antes de la rápida aparición de la economía gig, ha complejizado más los problemas que enfrentan los conductores de taxis tradicionales. En este contexto, DiDi desarrolla relaciones directas con los conductores privados, adaptándose a las circunstancias únicas de cada localidad.

En lo que respecta a conductores independientes, DiDi ha empleado campañas agresivas para reclutar tantos conductores como sea posible ofreciendo incentivos motivadores, como, por ejemplo, eximiéndolos de sus comisiones totalmente durante los primeros meses o facilitándoles garantías de ingresos mínimos. Al eximir las comisiones, DiDi permite que los conductores retengan un 100 por

ciento de sus ganancias durante su periodo de introducción, haciendo que la plataforma sea más atractiva a posibles conductores. Este enfoque fue evidente en Buenos Aires⁹⁸ y en Quito.⁹⁹ En Chile, DiDi garantizaba un ingreso mínimo de \$500,000 pesos (aproximadamente USD\$ 750 dólares al tipo de cambio de 2019) en la primera semana a los primeros 10,000 conductores que se registraran en Santiago, prometiendo cubrir cualquier déficit si los conductores no pudieran alcanzar este monto.¹⁰⁰ Otro factor clave en la estrategia de la compañía es la baja tarifa del servicio que ofrece en comparación con otras plataformas en la región, que van del 10 al 15 por ciento.¹⁰¹ En algunos casos, la compañía ha recurrido a esta estructura de pago no solo al ingresar a nuevos mercados, sino también durante momentos de crisis económica, como, por ejemplo, en Perú en marzo de 2023.¹⁰² Durante nuestro trabajo de campo en Lima, encontramos que muchos conductores utilizaban DiDi, especialmente en los fines de semana, cuando las comisiones eran cercanas al cero por ciento.¹⁰³ Estas estrategias para subsidiar costos para los conductores reflejan aquellas empleadas en China para competir con Uber y pueden implementarse regionalmente debido a la fortaleza financiera de la compañía.

La adaptabilidad de DiDi en la región se demuestra adicionalmente por su desarrollo de programas de soporte social para conductores y pasajeros afiliados. Por ejemplo, durante la pandemia, DiDi estableció un fondo global de \$ 10 millones para ayudar a los conductores de vehículos y taxis diagnosticados con COVID-19 en sus mercados internacionales, facilitando hasta veintiocho días de soporte de ingresos.¹⁰⁴ En países como Chile, la compañía también ofreció fondos que ascendían a 10,000 pesos para conductores que habían completado por lo menos cien viajes en marzo de 2020, permitiéndoles comprar suministros para desinfección de su vehículo.¹⁰⁵ Además de su asistencia financiera, DiDi lanzó iniciativas como DiDi Hero, un programa que ofrecía viajes gratuitos o con descuento a más de 6 millones de trabajadores médicos y de cuidados de salud de primera línea a nivel mundial.¹⁰⁶ En México por sí solo, la compañía invirtió 42 millones de pesos (casi dos millones de dólares en julio de 2021) en este programa, distribuyendo 500,000 vales para viajes y comidas para personal de cuidados de salud.¹⁰⁷ Al ofrecer beneficios concretos y demostrar una empatía con los problemas que enfrentaban los conductores, DiDi trataba de fomentar la lealtad entre sus afiliados en un mercado altamente competitivo.

Aunque estas estrategias exponen la capacidad de DiDi para adaptarse a varios contextos regionales, es importante reconocer que estas estrategias no son totalmente únicas para esta compañía en comparación con otras plataformas privadas. Sin embargo, un área en la cual DiDi realmente se destaca de otras compañías de plataformas es su expansión a otra gama de servicios financieros. En México y Brasil, la compañía introdujo una tarjeta de débito que permite que los conductores reciban ingresos por viajes, retirar efectivo y hacer compras.¹⁰⁸ Además, en 2021, DiDi lanzó DiDi Préstamos en México, una función que permite que tanto los conductores como los usuarios soliciten préstamos de hasta 30,000 pesos (aproximadamente \$1,750 dólares).¹⁰⁹ El rápido crecimiento de este servicio es evidente, reportando la compañía más de 500,000 préstamos emitidos en México para septiembre de 2022, un monto que alcanzó una meta impresionante de 5 millones de préstamos para junio de

2023.¹¹⁰ Adicionalmente, a finales de 2023, DiDi anunció que México sería el primer país a nivel mundial en donde la firma ofrecería la Tarjeta DiDi, una tarjeta de crédito sin costos ocultos y una exención vitalicia de costos anuales.¹¹¹ DiDi ejemplificó una vez más su adaptabilidad e innovación a través de la introducción del programa Club DiDi en México, que está diseñado exclusivamente para conductores de DiDi y afiliados de entregas de DiDi Food. Este programa ofrece en conjunto una amplia gama de beneficios hechos posible a través de asociaciones con más de treinta compañías. Estos beneficios incluyen descuentos en repuestos de vehículos y mantenimiento, acceso a facilidades de microcrédito, opciones de seguro de vehículo y esquemas de financiamiento atractivos para comprar nuevos vehículos.¹¹²

La expansión de DiDi a los servicios financieros en Latinoamérica refleja sus estrategias iniciales en China, en donde la compañía apalancó su base de usuarios masiva y alianzas estratégicas para ofrecer una gama de servicios adicionales a los viajes personales.¹¹³ Al igual que la integración de DiDi con WeChat en China permitió utilizar la adopción masiva de pagos móviles de la aplicación, la introducción de tarjetas de débito, préstamos y tarjetas de crédito en México y Brasil demuestra la capacidad de la compañía para adaptarse a las necesidades financieras y preferencias únicas de cada mercado. Al asociarse con compañías locales y ofrecer soluciones financieras a la medida, DiDi no solo se diferencia de sus competidores, sino que además crea un ecosistema integral de servicios que cubre los requerimientos específicos de sus conductores y clientes en la región.

Entrada de DiDi al mercado peruano

Perú ofrece un sorprendente ejemplo de cómo DiDi se adapta a nuevos mercados. La gigante china de viajes personales ingresó al país en octubre de 2020, un momento en el cual el sector ya estaba dominado por participantes establecidos como Cabify, que habían estado operando desde 2012 y Uber, que había estado presente desde 2014.¹¹⁴ Otras aplicaciones, incluyendo a Beat y Easy Taxi, también ya habían ingresado al mercado,¹¹⁵ pero eventualmente habían salido debido a la competencia intensa. De manera similar, en el sector de entrega de comidas, DiDi Food enfrentaba una fuerte competencia por Glovo (PedidosYa desde 2021),¹¹⁶ que había sido el primero en ofrecer servicios de entrega de comidas y productos en Perú desde 2017,¹¹⁷ estableciendo una presencia en varias ciudades como Lima, Arequipa, Trujillo, Piura, Chiclayo, Cusco, Ica y Huancayo.¹¹⁸ Uber Eats y Rappi siguieron estos pasos en 2018, enfocándose inicialmente Uber Eats en seis distritos afluentes en Lima: Miraflores, Surquillo, Barranco, Surco, San Borja y San Isidro.¹¹⁹

El año 2020 marcó un punto de inflexión para la economía de plataformas en Perú, al igual que hizo en otros países de la región. La aparición de la pandemia del coronavirus trajo consigo restricciones, permitiendo únicamente que las aplicaciones de taxi operen con conductores registrados por la Autoridad de Transporte Urbano y durante horas limitadas.¹²⁰ Esto condujo a un declive significativo

en la demanda hasta mediados de 2020,¹²¹ generando un contexto desafiante para la entrada de DiDi.¹²² El impacto de la pandemia en la dinámica de las compañías de transporte fue profundo, obligando a algunos, como a Beat¹²³ y a Uber Eats,¹²⁴ cesar sus operaciones en conjunto en Perú. Sin embargo, en medio de la incertidumbre económica que trajo la pandemia estas plataformas emergieron también como una salvación para miles de personas desempleadas, ofreciéndoles una fuente de ingresos. Los datos de *El Comercio*, apoyados por los estudios de empleo permanentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática, revelaron un incremento sustancial en el número de empleados de entrega de comidas, que se incrementó de 21,000 en 2019 a 46,000 para finales de 2020.¹²⁵ Notablemente, el 73 por ciento de estos empleados dependían exclusivamente en esta ocupación como su única fuente de ingresos, de acuerdo con el Observatorio de Plataformas de Perú.¹²⁶

A pesar de las condiciones de mercado desafiantes, la estrategia de entrada de DiDi en el Perú demostró su capacidad para adaptarse e innovar. La compañía se enfocó en ofrecer tarifas altamente competitivas para atraer a pasajeros, con precios que comenzaron tan bajos como en 5 soles (menos de 2 dólares de los EEUU). Adicionalmente, DiDi ofrecía comisiones bajas del 18 por ciento para los conductores,¹²⁷ considerablemente menor que el 30 por ciento que cobraban los competidores en ese entonces.¹²⁸ Este enfoque se alinea con la estrategia utilizada por DiDi en China, en donde se involucró en una guerra de precios con Uber,¹²⁹ destacando la voluntad de la compañía de priorizar la participación de mercado sobre la rentabilidad de corto plazo.

Nuestro campo de trabajo en Perú reveló que una razón primordial detrás de la preferencia de los conductores por DiDi era el potencial de ingresos por hora. Un conductor destacaba la fiabilidad de DiDi, haciendo énfasis en las bonificaciones y en la fijación dinámica de precios que reconoce y compensa su trabajo: “Tengo aproximadamente 6,000 viajes con DiDi, ya que es la aplicación más fiable de todas. Es la que ofrece el mayor reconocimiento ya que les ofrece bonificaciones, ¿correcto? Y tienen tarifas dinámicas que incrementan el costo cuando hay tráfico. DiDi es actualmente la más fiable aquí.”¹³⁰ Otro conductor destacó la importancia de los incentivos de fin de semana de DiDi, notando que al completar cierto número de viajes dentro de una franja de tiempo específica podía resultar en una bonificación, ya sea un porcentaje o un monto fijo.¹³¹ Estos incentivos eran cruciales tanto para los conductores como para los empleados de entregas, ya que las bonificaciones les permitían obtener una parte considerable de sus ingresos mientras que las tarifas fijas permanecían bajas para atraer a los pasajeros. Al ofrecer tarifas competitivas para los pasajeros y comisiones e incentivos atractivos para los conductores, DiDi capturó exitosamente una participación de mercado sustancial en Perú a pesar de las circunstancias desafiantes: el número de conductores registrados se incrementó en un 30 por ciento en 2023 y la compañía reportó más de 3.5 millones de usuarios activos en Perú.¹³² Un segundo aspecto notable en el caso de Perú, y en Latinoamérica en general, es el énfasis que DiDi hace en la seguridad. La compañía implementó un riguroso proceso de verificación para sus conductores asociados en Perú, lo cual incluía validar sus licencias de conducir, asegurar la validez del seguro

obligatorio de accidentes de tránsito de los conductores, conducir verificaciones de antecedentes y exigir que los vehículos de los conductores fueran modelos no más viejos al año 2006.¹³³ De acuerdo con la editorial de un periódico peruano, DiDi ha manifestado que sus pasajeros peruanos “valoran altamente eso, además de un precio asequible, la aplicación ofrece varias opciones de seguridad para protegerlos a ellos antes, durante y después del viaje.”¹³⁴ Algunos conductores notaron que estos factores influyen sus propias estrategias. Por ejemplo, un conductor mencionó el uso de otras plataformas durante el día cuando hay luz y más personas en la calle, pero un uso casi exclusivo de DiDi en la noche debido a su nivel de seguridad.¹³⁵ Otro conductor relataba un incidente destacado en el cual recibió una llamada inesperada de la aplicación luego de desviarse de la ruta recomendada. Para su sorpresa, el representante de la compañía le consultó si se encontraba bien y la razón del desvío, asegurando que todo estuviera bien durante su viaje.¹³⁶

Además, algunos conductores entrevistados apreciaron que, a diferencia de otras compañías, DiDi no los obliga a aceptar pasajeros en áreas que consideran peligrosas. De acuerdo con Francisco Oyola, gerente de seguridad de DiDi en México, las zonas de riesgo se generan para la seguridad de los conductores sobre la base de información proporcionada por las autoridades, los algoritmos de Inteligencia Artificial que analizan el número de incidentes reportados desde la plataforma y comentarios de los mismos conductores.¹³⁷ La decisión de permitir que los conductores eviten áreas riesgosas no era automática. Inicialmente, DiDi, al igual que otras plataformas que operaban en Lima, imponía penalidades a los conductores que se rehusaban a recoger a pasajeros, incluso en localidades potencialmente peligrosas. Sin embargo, posteriormente la compañía cambió su enfoque, concediendo a los conductores y al personal de entregas mayor libertad para decidir cuándo aceptar un trabajo. Esto contrasta con otras compañías que, por ejemplo, no especifican el destino exacto de los pasajeros o solo lo hacen en términos muy generales.

Durante nuestro trabajo de campo en Perú, algunos conductores hicieron énfasis en que preferían asumir las penalidades que arriesgar a que roben sus vehículos o sean asaltados. Además mencionaron que con tantas plataformas disponibles, podían cambiarse fácilmente a otra mientras duraba la penalidad.¹³⁸ En este contexto de competencia y estrategias de resistencia de los empleados, la decisión de DiDi de priorizar la seguridad de los conductores tiene sentido y parece distinguir a la compañía.¹³⁹ Es interesante notar que la sensibilidad de DiDi a temas de seguridad puede provenir de su reciente historia en China, en donde la compañía enfrentó una fuerte reacción del gobierno luego de incidentes de violencia contra pasajeros. Similarmente, los esfuerzos de DiDi por extender áreas urbanas para recogida de pasajeros y entrega de productos, una de las prácticas más apreciadas por los conductores de entregas entrevistados fue la flexibilidad de DiDi de permitirles cancelar una entrega sobre la base de su percepción del nivel de riesgo en el área, sin enfrentar penalidades.¹⁴⁰ Esta flexibilidad es significativa ya que contrasta con la programación y sistemas de localización más rígidos de otras plataformas.¹⁴¹

La adaptabilidad de DiDi al mercado peruano también se ejemplifica por la introducción de una negociación de tarifas flexibles para sus servicios de transportación. En diciembre de 2022, la compañía lanzó la opción DiDi Flex en Perú, permitiendo que los pasajeros y conductores propongan y estén de acuerdo con los precios de los viajes.¹⁴² Aunque fue implementada inicialmente por InDrive, una compañía con sede ubicada antiguamente en Rusia, DiDi incorporó esta funcionalidad en el mercado peruano debido a su aceptación como una medida de ahorro de costos entre los pasajeros.¹⁴³ El éxito de esta iniciativa en Perú impulsó a DiDi a expandir el servicio a ciudades importantes de Colombia y México. En marzo de 2024, la compañía anunció el lanzamiento de DiDi Set Your Price (Pon Tu Precio) en Chile, buscando cubrir las necesidades y preferencias de los usuarios manteniendo al mismo tiempo el esquema de seguridad de DiDi Express.¹⁴⁴ El servicio está ahora disponible en otros países, incluyendo a Argentina, Perú, México, Colombia, Brasil, Egipto y Australia.¹⁴⁵ DiDi se ha dado cuenta que su estrategia de comprobar inicialmente el servicio en mercados específicos antes de expandirse ha sido efectiva. En Perú, casi la mitad de los pasajeros escogen esta alternativa por lo menos una vez a la semana, resultando en un incremento del 30 por ciento en conductores registrados.¹⁴⁶ Esta adaptabilidad y capacidad de respuesta a las necesidades locales ha sido crucial para el crecimiento y éxito de DiDi en los mercados de Latinoamérica.

Estos ejemplos demuestran la capacidad de DiDi para adaptarse a las necesidades cambiantes de usuarios y conductores.¹⁴⁷ Al ofrecer un sentido de formalidad y seguridad tanto para los conductores como para los pasajeros, la empresa trata problemas clave dentro del contexto del transporte informal en Perú. La compañía ha diseñado sus procesos de registro y verificación de conductores para acomodar el status de empleo informal de muchos posibles conductores manteniendo al mismo tiempo los estándares de seguridad. Además, al permitir una flexibilidad en las tarifas a través de DiDi Flex, DiDi reconoce la dinámica del mercado local y las estrategias de ahorro de costos deseadas por los pasajeros.

Finalmente, la experiencia peruana ilustra las negociaciones continuas entre la compañía y las partes locales involucradas. El lanzamiento de DiDi Moto en Perú en agosto de 2023 marcó un ambicioso intento por innovar que colisionó con barreras legales. La promesa fue ofrecer transporte rápido, permitiendo que los usuarios solicitaran viajes en motocicleta para movilidad personal. En un país en el cual el transporte informal en motocicleta era una práctica común debido a la congestión urbana, DiDi introdujo su servicio sin buscar permisos especiales, asumiendo que su modelo, que era exitoso en otros países como Colombia y Argentina, sería viable en Perú. La compañía incluso promovió de manera agresiva su nuevo servicio de motocicleta ofreciendo a los conductores incentivos con la posibilidad de ganar hasta 300 soles por semana (aproximadamente \$80 dólares ligeramente sobre el salario mínimo¹⁴⁸), permitiendo que los motociclistas, incluyendo mensajeros de entregas de comida, se registraran en la aplicación.¹⁴⁹

Sin embargo, la propuesta de DiDi enfrentó pronto barreras legales en Perú. Una ley de 2019 prohíbe explícitamente la oferta de servicios de taxi utilizando motocicletas o motos lineales en todo el país. Las autoridades peruanas consideran estos modos de transporte riesgosos para los pasajeros debido a las tasas altas de accidentes de tránsito que involucran a estos vehículos y que han conducido a problemas de seguridad ciudadana. De acuerdo con el RNAT (Reglamento Nacional de Administración de Transporte), los servicios de taxi deben ofrecerse exclusivamente con el uso de vehículos de categoría M1, definido como vehículos con tres o cinco puertas y ventanas laterales detrás del asiento del conductor.¹⁵⁰ La respuesta del gobierno peruano al lanzamiento de DiDi Moto fue rápida y decisiva. Citando problemas en cuanto a la seguridad del usuario, el MTC (Ministerio de Transporte y Comunicaciones) ordenó a los proveedores de servicios de internet que bloquearan la aplicación.¹⁵¹ Esta medida no solo afectó a DiDi Moto, sino que también interrumpió otros servicios de la compañía, incluyendo el transporte de pasajeros a través de DiDi Express y entrega de comidas a través de DiDi Food.¹⁵²

La situación suspendió las operaciones de DiDi en Perú durante casi dos semanas. Inicialmente, la compañía emitió una declaración expresando su voluntad para cooperar y comprometerse en un diálogo con el MTC para resolver la suspensión, solicitando incluso una reunión con el ministro en aquel entonces.¹⁵³ DiDi destacó que esta medida estaba causando pérdidas económicas significativas a más de 6,000 restaurantes asociados y afectando las vidas de aproximadamente 150,000 empleados de entrega que dependían de la plataforma para generar ingresos. Sin embargo, no fue sino hasta fines de agosto que el MTC desbloqueó los servicios de DiDi, permitiendo que la compañía reinicie sus operaciones. En un esfuerzo estratégico para restablecer la confianza entre pasajeros, conductores y negocios aliados, DiDi lanzó una serie de promociones atractivas, demostrando su flexibilidad y compromiso a su base de usuarios diversa en vista de un retroceso regulatorio.

Aunque DiDi asumió que podía replicar su modelo exitoso de otros países, la compañía subestimó la capacidad de respuesta del marco legal de Perú para tratar los problemas de seguridad pública percibidos. Este episodio expone la agilidad de DiDi para ajustar su estrategia y enfoques de comunicación ante los reveses, apalancando sus relaciones con los usuarios y conductores asociados para facilitar una reactivación rápida de los servicios en el país.

Conclusión

Este documento ha analizado cómo la compañía china DiDi ha adaptado sus estrategias y operaciones a la dinámica específica de transporte de pasajeros y productos en Latinoamérica. Partiendo de su experiencia de consolidación en el mercado chino y siguiendo un patrón de adaptación local, DiDi ha diseñado su enfoque, considerando los contextos socioeconómicos, culturales y regulatorios de las ciudades y países en donde ha ingresado. Aunque este proceso ha enfrentado a veces desafíos,

como, por ejemplo, el lanzamiento de DiDi Moto en Perú, la firma ha hecho esfuerzos para crear alianzas estratégicas con actores locales clave, como, por ejemplo, asociaciones de taxi y gobiernos locales, para fortalecer su posición de mercado. Enfrentando los desafíos específicos de la región, como, por ejemplo, problemas de seguridad para los conductores, DiDi ha introducido innovaciones tecnológicas que permiten que los usuarios estén conscientes de los posibles riesgos, se rehúsen a hacer viajes en áreas peligrosas y colaboren con compañías de seguridad locales y autoridades estatales.

La trayectoria de DiDi en Latinoamérica ofrece lecciones valiosas relacionadas a las estrategias que las compañías chinas utilizan para establecerse en la región; y se destaca su capacidad de priorizar, entender y adaptarse a los contextos únicos de cada país. Esto no solo se refleja en las declaraciones públicas de ejecutivos de la compañía, sino también en cómo la compañía comprueba prueba los distintos servicios y los extiende a otros países cuando resultan exitosos. Tal como se indicó al inicio de este documento, las tecnologías de información no solo conectan lugares distantes, sino que también exigen involucrarse activamente con los entornos locales para avanzar en los distintos mercados. Desde esta perspectiva, este documento plantea algunas preguntas: ¿Cómo logran las empresas chinas un balance entre la estandarización y la adaptación global? El caso de DiDi sugiere que la adaptación es clave, especialmente en ciudades con problemas específicos en términos de inseguridad ciudadana o mano de obra informal. Sin embargo, nuestro trabajo también sugiere que es crucial continuar explorando cómo las experiencias locales de China pueden dar forma a las estrategias globales de las compañías chinas.

La expansión de DiDi en Latinoamérica trasciende las narrativas simplistas acerca de la naturaleza homogénea de la presencia económica de China en la región o la inflexibilidad de compañías chinas grandes. En su lugar, nuestros hallazgos preliminares sugieren una trayectoria que difiere de aquella de las empresas de propiedad estatal chinas, en parte debido a la estructura de propiedad compleja de DiDi. Esto nos obliga a buscar diferenciar factores, como, por ejemplo, el sector en el cual opera una compañía dada, el tipo de inversionistas que la financian, o incluso la experiencia profesional de sus fundadores al analizar las inversiones globales en China. Aunque este documento solo menciona brevemente la participación de Uber en DiDi, este detalle insinúa una posible e importante tendencia en la economía digital a nivel mundial. A medida que las compañías están cada vez más interconectadas a través de inversiones transfronterizas, la dicotomía tradicional entre firmas chinas y de occidente puede volverse menos clara. Los estudios futuros podrían explorar cómo estos vínculos de titularidad dan forma a la conducta corporativa y resultados de mercado.

A través de esta investigación, encontramos que un aspecto de la relación entre compañías de tecnología y condiciones de trabajo que no ha recibido la atención suficiente en discusiones públicas relevantes es los temas de la privacidad de la información y, de manera más general, la relación entre negocios y la política. En Latinoamérica y los Estados Unidos, han emergido opiniones críticas en discusiones acerca del impacto de las inversiones chinas en tecnología. el sector de la energía o

políticas de infraestructura. Sin embargo, esto es solo una parte de una conversación más extensa. Es también importante notar que, en lugares como Perú, no ha sido posible que DiDi establezca este diálogo con un estado de capacidad fuerte: las colaboraciones se establecen principalmente con los actores de la sociedad civil cuando éstos existen. Además, mientras que los temas relacionados a la privacidad de la información han sido un tema central en China, la discusión sobre este tema por actores políticos prácticamente no existe en Latinoamérica. La compilación de DiDi de información sobre los usuarios plantea cuestiones importantes respecto a la protección de información personal y la posibilidad de un mal uso de la misma, ya sea por actores privados o públicos, destacando la necesidad de marcos robustos para protección de la información personal.

Reconocimientos

Los autores quisieran agradecer a Vanesa Azañedo y a Brenda Mendoza por su ayuda en la investigación de este documento. Estamos agradecidos por el apoyo del CECHAP (Centro para estudios de China y Asia-Pacífico) en Universidad del Pacífico. Cynthia Sanborn y otros miembros del CECHAP ofrecieron no solo recursos materiales para llevar a cabo la investigación, sino también su soporte intelectual y conocimientos valiosos que fueron esenciales en el desarrollo de algunos puntos clave de este trabajo. Además, estamos profundamente agradecidos con el equipo destacado del Fondo Carnegie para la Paz Internacional, en particular con Evan Feigenbaum, Anjuli Das y Alana Brase y a Ryan DeVries por su revisión meticulosa, preguntas que dan lugar a la reflexión y sus valiosas observaciones. Sus contribuciones fueron vitales para refinar la calidad del documento final. Gracias también a Sarah Camacho por su atenta revisión de la traducción del documento a español.

Acerca de los autores

Omar Manky posee una licenciatura en filosofía con especialización sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú y un PhD en relaciones laborales de Cornell University. Es Profesor Asistente de ciencias sociales en la Universidad del Pacífico y un investigador en el CECHAP (Centro para estudios de China y Asia-Pacífico) y en el CIUP (Centro de investigación de la Universidad del Pacífico). Sus investigaciones se enfocan en temas laborales en Latinoamérica.

Natalia Mogollón tiene una licenciatura en filosofía con especialización en sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha trabajado como investigadora adjunta en el CECHAP (Centro para estudios de China y Asia-Pacífico) y es una consultora. Sus investigaciones se enfocan en empleados de plataformas y migrantes que trabajan en Perú.

Notes

- 1 Nabyla Daidj, “Uberización (Uberificación) de la economía,” (Enero de 2019): 116-128, https://www.researchgate.net/publication/345549815_Uberization_or_Uberification_of_the_Economy; Stefan Nerinckx, “La “Uberización” del Mercado Laboral: Algunas opiniones de la economía colaborativa desde una perspectiva de derecho laboral,” *ERA Forum* 17, no. 2 (junio de 2016): 245–265, <https://doi.org/10.1007/s12027-016-0439-y>.
- 2 Raymond Zhong y Li Yuan, “El surgimiento y caída del gigante de los viajes personales del mundo,” *New York Times*, 27 de agosto, 2021, <https://www.nytimes.com/2021/08/27/technology/china-didi-crackdown.html>.
- 3 Manuel Castells, *El surgimiento de la sociedad de la red* (Blackwell Publishers, 1996); Mark Graham et al., “La fundación del trabajo justo: Estrategias para mejorar el trabajo en plataformas en un contexto global,” *Geoforum* 112 (junio de 2020): 100–103, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.01.023>; Julieta Haidar y Maarten Keune, “Introducción: Relaciones de trabajo y laborales en el capitalismo de plataformas mundiales,” en *Relaciones de trabajo y laborales en el capitalismo de plataformas mundiales*, ed. Julieta Haidar y Maarten Keune (Edward Elgar Publishing, 2021), <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00007>.
- 4 Mohammad Amir Anwar y Mark Graham, “Entre una roca y un lugar duro: Libertad, flexibilidad, precariedad y vulnerabilidad en la economía de los trabajos independientes en África,” *Competición y cambio* 25, no. 2 (abril de 2021): 237–258, <https://doi.org/10.1177/1024529420914473>.
- 5 James Duggan et al., *Empleo en la economía de trabajos independientes: Información general de una investigación* (Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2022); Immanuel Ness et al., *El manual Routledge de la economía de trabajos independientes*, 1era edición, (Londres: Routledge, 2022), <https://doi.org/10.4324/9781003161875>.
- 6 Mark Davis y Jian Xiao, “Des-occidentalizando los estudios de plataformas: Historia y lógica de las plataformas chinas y de los EEUU,” *Boletín internacional de las comunicaciones* 15 (2021); Ying Huang y Maximilian Mayer, “Poder en la era de la “datificación”: Explorando el poder de la información mundial de China” *Boletín de ciencias políticas chunas* 28, no. 1 (2023); Xiangning Wu, “Tecnología, poder y una competencia estratégica sin control de las grandes potencias entre China y los Estados Unidos,” *Revisión de la estrategia internacional chuna* 2, no. 1 (2020), 99–119; “¿Cómo se comparan las gigantes de los viajes personales DiDi y Uber?,” Reuters, 1ero de julio, 2021, <https://www.reuters.com/business/how-do-ride-hailing-giants-didi-uber-compare-2021-06-30/>.
- 7 Robert Evan Ellis, *China en Latinoamérica: Los qué y los porqué* (Lynne Rienner Publishers, 2009); Kevin P. Gallagher y Roberto Porzecanski, *El dragón del que nadie quiere hablar: China y el futuro de la industrialización en Latinoamérica* (Stanford University Press, 2010); Cynthia Sanborn y Victoria Chonn, “Inversión china en la industria minera del Perú: ¿Bendición o maldición?, Iniciativa de gobernabilidad económica mundial Boston University, Documento de trabajo, 2015; Li Xing, Javier Vadell y Florencia Rubiolo, “Poder de atracción con características chinas”. Diplomacia pandémica en Latinoamérica y el Caribe,” *Perspectivas de Latinoamérica* 50, no. 4 (2023), 193–209.
- 8 Julie Yujie Chen, “¿Ser traicionado y superarlo! La lógica de DiDi y el trabajo y activismo de los conductores de taxis en la economía bajo demanda,” *New Media & Society* 20, no. 8 (2018), 2691–2711; Julie Yujie Chen y Jack Linchuan Qiu, “Utilidad digital: Datificación, regulación, mano de obra y la plataformización del transporte urbano en China de DiDi,” *Boletín chino de comunicación* 12, no. 3 (2019), 274–289; Tracy Wen Liu, “El resurgimiento de DiDi demuestra que China no puede vivir sin las grandes tecnologías,” *Wired*, 14 de febrero, 2023, <https://www.wired.com/story/didis-revival-shows-china-cant-live-without-big-tech/>.

- 9 Isabelle Bousquette, “Oferta pública inicial de firma china de viajes personales DiDi convierte en multimillonario a su presidente,” *Forbes*, 30 de junio, 2021, <https://www.forbes.com/sites/isabellebousquette/2021/06/30/ipo-of-chinese-ride-hailing-firm-didi-makes-its-president-a-billionaire/>.
- 10 Nathalie Jiménez, “DiDi, la aplicación china que quiere convertirse en líder del transporte de pasajeros América Latina desafiando a Uber,” *BBC News Mundo*, 6 de agosto, 2019, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49199702>; Liu, “El resurgimiento de DiDi demuestra que China no puede vivir sin las grandes tecnologías”; Gerry Shih, “La aplicación de taxis china DiDi Dache y Kuaidi Dache anuncian alianza estratégica de seis mil millones de dólares,” *Reuters*, 14 de febrero, 2015, <https://www.reuters.com/article/idUSKBN0LI044/>.
- 11 “Historia de Didi Chuxing: Fundación, línea de tiempo y logros,” *Zippia*, accedido 11 de junio, 2024, <https://www.zippia.com/didi-careers-1523676/history/>.
- 12 “Los comunistas de China toman control de la tecnología,” *Economist*, 8 de junio, 2021, <https://www.economist.com/leaders/2021/07/08/chinas-communists-take-control-of-tech>.
- 13 Jenny Chan, “Con ganas de ganar dinero: Cómo las plataformas de entrega de comidas gestionan los transportes en China,” *Sociologías* 23, no. 57 (agosto de 2021), 58–82, <https://doi.org/10.1590/15174522-112308>.
- 14 Paul Mozur, “Didi Kuaidi, el servicio de viajes personales chino, recauda dos mil millones de dólares,” *Bits Blog*, no. 1436351665, <https://archive.nytimes.com/bits.blogs.nytimes.com/2015/07/08/didi-kuaidi-the-chinese-ride-hailing-service-raises-2-billion/>.
- 15 “La compañía CIC de capital estatal de China invierte en aplicación de taxi Didi Kuaidi: Fuente,” *Reuters*, 3 de agosto, 2015, <https://www.reuters.com/article/idUSKCN0Q810M/>.
- 16 “Didi Chuxing Technology - Revisiones, vacantes, noticias, personalidades,” *GlobalNY.Biz New York Business Portal*, acceso el 11 de junio, 2024, <https://globalny.biz/catalog/id/780>.
- 17 Steven Millward, “Uber acaba de perder la guerra en China, y otras 7 opiniones sobre la espectacular adquisición de DiDi,” *Tecnología en Asia*, 1ero de agosto, 2024, <https://www.techinasia.com/uber-just-lost-the-china-war>; Kamal Heidar Tamini, “Descubriendo la notable evolución y futuro de la muy querida aplicación de China,” *Medium*, 7 de agosto, 2023, <https://medium.com/@kamal.tamini/unveiling-the-remarkable-evolution-and-future-of-chinas-beloved-app-20aa0c1f0a1>.
- 18 “La aplicación china de viajes personales Didi Kuaidi recauda dos mil millones de dólares de inversionistas,” *Reuters*, 8 d de julio, 2015, <https://www.reuters.com/article/idUSB9N0Z401Y/>.
- 19 *Reuters*, “La compañía CIC de capital estatal de China invierte en aplicación de taxi Didi Kuaidi.”
- 20 Jorge Luis Morton Gutiérrez, “Las plataformas digitales de trabajo en la Ciudad de México : Uber, Didi, la economía de trabajos independientes y nuevas formas de socialización,” tesis, Universidad Autónoma Metropolitana Cuajimalpa, 2021, <http://ilitia.cua.uam.mx:8080/jspui/handle/123456789/938>. Esta obra seminal se encuentra entre los estudios académicos iniciales enfocados explícitamente en DiDi en Latinoamérica, analizando las diferencias técnicas entre esta y Uber, así como también señalando su impacto en el panorama del transporte y las condiciones socioeconómicas en México.
- 21 “Uber y Didi luchan por Latinoamérica... y ambos son financiados por SoftBank,” *Forbes México*, 11 de noviembre, 2019, <https://www.forbes.com.mx/uber-y-didi-luchan-por-latinoamerica-y-ambos-son-financiados-por-softbank/>; Jordan Novet, “El desplome de las acciones de DiDi en 44% dejan a SoftBank y Uber con rendimientos decrecientes,” *CNBC*, 11 de marzo, 2022, <https://www.cnb.com/2022/03/11/didi-44percent-stock-plunge-leaves-softbank-and-uber-with-weak-returns.html>.
- 22 Victoria Fuentes, “DiDi, el Uber chino, desarrolla junto a BYD su propio taxi eléctrico a la medida del usuario,” *Motorpasion*, 17 de noviembre, 2020, <https://www.motorpasion.com/coches-hibridos-alternativos/didi-uber-chino-desarrolla-a-byd-su-propio-taxi-electrico-a-medida-usuario>.

- 23 Jhonattan González, “Plataforma china de movilidad ‘DiDi’ comenzó operaciones en Guayaquil,” Latam Mobility, 10 de mayo, 2022, <https://latamobility.com/plataforma-china-de-movilidad-didi-comenzo-operaciones-en-guayaquil/>; Yuan Yang, “Didi Chuxing pasa a los servicios financieros,” *Financial Times*, 2 de enero, 2019, <https://www.ft.com/content/cf72bc8e-0e65-11e9-a3aa-118c761d2745>.
- 24 Karishma Vaswani, “La carrera para crear la próxima gran ‘superapp’ que logre millones de usuarios,” BBC News Mundo, 5 de febrero, 2021, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55950340>.
- 25 “Didi Chuxing compra Uber China, aleccionando a occidente sobre el mercado chino” Boletín de Negocios de Inversionista, 1ero de agosto, 2016 <https://www.investors.com/news/technology/didi-chuxing-buys-out-uber-china-schooling-west-on-chinese-market/>; Millward, “Uber acaba de perder la guerra en China, y otras 7 opiniones sobre la espectacular adquisición de DiDi”.
- 26 Lulu Yilun Chen, “Competir para mantenerse por delante de Uber,” Bloomberg, 20 de agosto, 2015, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-20/uber-s-china-rival-didi-kuaidi-spends-big-to-defend-home-turf>; Casey Quackenbush, “Uber acaba de vender su negocio en China en un trato masivo de treinta y cinco mil millones de dólares,” *Time*, 1 de agosto, 2016, <https://time.com/4432662/uber-didi-chuxing-merger/>.
- 27 “Negociación Didi-Uber atrae la atención del vigilante antimonopolio de China,” Bloomberg, 2 de septiembre, 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-02/didi-uber-deal-draws-probe-by-china-s-antitrust-watchdog>; “Fusión DiDi-Uber se encuentra bajo investigación antimonopolio,” Xinhuanet, 16 de noviembre, 2018, http://www.xinhuanet.com/english/2018-11/16/c_137611764.htm.
- 28 “Didi Chuxing suspende servicio de viajes compartidos luego de asesinato de mujer,” BBC, 26 de agosto, 2018, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-45313074>; Sui-Lee Wee, “DiDi suspende servicios de viajes compartidos en China luego de que un 2do pasajero fuera asesinado,” *New York Times*, 26 de agosto, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/08/26/business/didi-chuxing-murder-rape-women.html>.
- 29 Xiao-xiao Liu, Feng Xiong, y Xingqiang Du, ¿Innovador o problemático? La evolución conjunta de controversias éticas, legitimización e institucionalización de firmas de viajes compartidos en China,” *Journal of Business Ethics* 186, no. 4 (2023), 723–737; Ed Sander, “Línea de tiempo: Los muchos conflictos de DiDi con reguladores de China,” ChinaTalk, 29 de julio, 2021, <https://www.chinatalk.nl/timeline-didis-many-clashes-with-chinas-regulators/>.
- 30 “DiDi Global de China multada con mil setecientos millones de dólares por violación de datos,” ABC News, 21 de julio, 2022, <https://www.abc.net.au/news/2022-07-21/didi-fined-billion-dollars-for-data-protection-breaches/101259554>; “Didi planea relanzar sus aplicaciones en China y prevé que la investigación termine pronto,” *Forbes Colombia*, 11 de noviembre, 2021, <https://forbes.co/2021/11/11/negocios/DiDi-planea-relanzar-sus-aplicaciones-en-china-y-preve-que-la-investigacion-termine-pronto>.
- 31 “La aplicación de la gigante DiDi de China tiene previsto salir del mercado de valores de EEUU y trasladarse a Hong Kong,” BBC, 2 de diciembre, 2021, <https://www.bbc.com/news/business-59514800>; Mariko Oi, “¿Qué nos dice la salida de DiDi de los EEUU respecto a China versus Wall Street?,” BBC, 23 de mayo, 2022, <https://www.bbc.com/news/business-59737135>.
- 32 Nele Noesselt, “City Brains and Smart Urbanization: Regulating ‘Sharing Economy’ Innovation in China,” *Journal of Chinese Governance* 5, no. 4 (2020), 546–567.
- 33 “China multa a Didi con 1.200 millones de dólares por violar las leyes de seguridad de datos,” Yahoo News, julio de 21, 2022, <https://es-us.noticias.yahoo.com/china-multa-didi-1-200-055128046.html>.

- 34 BBC, “China App Giant Didi Plans US Stock Market Exit in Move to Hong Kong”; Oi, “What Didi’s US Exit Tells Us about China and Wall Street.”
- 35 Eva Dou and Wu Pei-Lin, “China Fines Didi \$1.2 Billion for Illegally Collecting App Users’ Data,” *Washington Post*, July 21, 2022, <https://www.washingtonpost.com/world/2022/07/21/china-didi-fine-data-security/>.
- 36 “China permitirá que las aplicaciones de Didi vuelvan a estar en línea: fuentes,” Euronews, 13 de enero, 2023, <https://es.euronews.com/next/2023/01/13/china-regulacion-didi-global>; “La aplicación de viajes personales DiDi de China ha vuelto a algunas tiendas de aplicaciones,” Reuters, 17 de enero, 2023, <https://www.reuters.com/technology/didis-china-ride-hailing-app-back-some-app-stores-2023-01-17/>.
- 37 “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe,” Comisión económica para Latinoamérica y el Caribe, 2023, <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ed6ce06e-f8ae-40d7-8b60-a390cf32cd07/content>.
- 38 Fernando Calderón and Manuel Castells, *La nueva américa latina* (Fondo de Cultura Económica, 2019).
- 39 Guillermo Beylis et al., “Conectados: Conectividad digital para la inclusión y crecimiento,” Banco Mundial, 4 de octubre, 2023, <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-2038-0>.
- 40 Laís Abramo, “Policies to Address the Challenges of Existing and New Forms of Informality in Latin America,” Economic Commission for Latin America and the Caribbean, March 4, 2022, <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47774>; Roxana Maurizio, “Employment and Informality in Latin America and the Caribbean: An Insufficient and Unequal Recovery,” International Labour Organization, *Labour Overview Series, Latin America and the Caribbean*, September 2021, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-port_of_spain/documents/genericdocument/wcms_819029.pdf; Ben Ross Schneider, *Hierarchical Capitalism in Latin America* (Cambridge University Press, 2013).
- 41 Graham et al., “The Fairwork Foundation”; Ness et al., *The Routledge Handbook of the Gig Economy*.
- 42 Rodrigo Carmona and Osvaldo Batisttini, *Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia* (Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento, 2021).
- 43 Francisco Durand, “El Perú fracturado. Formalidad, informalidad y economía delictiva,” Congreso de la República del Perú, 2007.
- 44
- 45 Morton Gutiérrez, “Las plataformas digitales de trabajo en la Ciudad de México”; Roberto Verá de Oliveira, Paula Varela y Ana María Calderón, eds., *Informalidad en América Latina: ¿Un debate actual?* (Union of Spanish University Publishers, 2023).
- 46 Pablo Miguez and Nicolás Diana Menéndez, “Trabajo y Plataformas. Desafíos para la organización de trabajadores de plataformas en América Latina,” *Trabajo y Sociedad* 24, no. 40 (2023).
- 47 Manuel Alfieri, “‘Sé tu propio jefe’: Economía de plataformas y neoliberalismo. Los casos de Uber, Rappi y Glovo en Argentina (2016-2018)” *Latin American and Caribbean Observatory* 4, no. 2 (2020).
- 48 “Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina,” La Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe y la Organización Internacional del Trabajo, 2021.
- 49 Sofía Negri, “¿Cómo es trabajar en una plataforma de entregas? - aproximaciones de una investigación preliminar,” Gino Germani Research Institute, 2019; Martín Tironi and Camila Albornoz, “Control y la ecología de fricciones en el urbanismo de plataformas: El caso de los trabajadores de entregas en Santiago de Chile,” *Tapuya: Latin American Science, Technology and Society* 5, no. 1 (2022): 2123633, <https://doi.org/10.1080/25729861.2022.2123633>.

- 50 Graciela Bensusán, “Digital Platform Work in Latin America: Challenges and Perspectives for Its Regulation,” in *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*, ed. Julieta Haidar and Maarten Keune, (Edward Elgar Publishing, 2021), 236–260, <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00020>.
- 51 Denise Kasparian and Agustina Súnico, “Acción colectiva en torno a las plataformas digitales en la Argentina,” *Sociología del Trabajo* no. 101 (May 2022), 369–386, <https://doi.org/10.5209/stra.79781>; Carlos Olivarría and Ernesto Sánchez, “Nuevas manifestaciones del conflicto entre trabajadores taxistas y conductores de Uber en Mazatlán, México: entre la gobernanza y las tensiones sociales,” *Contextualizaciones Latinoamericanas* 2, no. 45 (2021).
- 52 Claudia Bielich, “La guerra del centavo. Una mirada actual al transporte público en Lima Metropolitana,” Instituto de estudios peruanos, 2009, <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/1007>.
- 53 Oliver Azuara, Stephanie González y Lukas Keller, “¿Quiénes son los conductores que utilizan las plataformas de transporte en América Latina?: Perfil de los conductores de Uber en Brasil, Chile, Colombia y México,” Banco Interamericano de Desarrollo, octubre, 2019, https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Qui%C3%A9nes_son_los_conductores_que_utilizan_las_plataformas_de_transporte_en_Am%C3%A9rica_Latina_Perfil_de_los_conductores_de_Uber_en_Brasil_Chile_Colombia_y_M%C3%A9xico.pdf.
- 54 Azuara, González, y Keller, “¿Quiénes son los conductores que utilizan las plataformas de transporte en América Latina?”
- 55 “Viajes personales en Latinoamérica: Una competencia entre Uber y 99 de DiDi,” Measurable.Ai, 18 de agosto, 2022, <https://blog.measurable.ai/2022/08/18/ride-hailing-in-latin-america-a-race-between-uber-and-didis-99/>.
- 56 “99, la subsidiaria de DiDi en Brasil, llega a la meta de mil millones de viajes,” DiDi Global, 30 de enero, 2020, <https://www.didiglobal.com/news/newsDetail?id=807&type=blog>.
- 57 DiDi Global, “99, subsidiaria de DiDi en Brasil.”
- 58 Carmona and Batisttini, “Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia”; Miguez and Diana Menéndez, “Trabajo y Plataformas. Desafíos para la organización de trabajadores de plataformas en América Latina”; Boris Miranda, “Rappi, el ‘Amazon de Colombia’ que se convirtió en el emprendimiento más exitoso del país (y que genera protestas en algunas ciudades de América Latina),” BBC News, 26 de octubre, 2018, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45975280>.
- 59 “El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?,” Banco Interamericano de Desarrollo, 2020; Omar Manky et al., “Experiencias y expectativas de los trabajadores en puestos clave durante la pandemia: el caso peruano,” Organización Internacional del Trabajo, 2022.
- 60 “Inédito paro de repartidores en cinco países de la región contra la precarización laboral,” Nodal, April 23, 2020, <https://www.nodal.am/2020/04/inedito-paro-de-repartidores-en-cinco-paises-de-la-region-contra-la-precarizacion-laboral/>.
- 61 Francisca Gutiérrez and Maurizio Atzeni, “Los efectos de la pandemia en la economía de trabajos independientes y mensajeros en Argentina y Chile: Precariedad, Control Algorítmico y Movilización,” *International Labour Review* 161, no. 3 (septiembre de 2022), 441–461, <https://doi.org/10.1111/ilr.12376>; Denise Romina Kasparian and Agustina Abril Súnico, “Acción colectiva en torno a las plataformas digitales en la Argentina,” Consejo Nacional de Investigación y Científico, noviembre de 2022, <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/200596>.

- 62 Kasparian and Súnico, “Acción colectiva en torno a las plataformas digitales en la Argentina”; Elva López Mourelo y Francisca Pereyra, “El trabajo en las plataformas digitales de reparto en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación cuali-cuantitativa,” *Estudios del Trabajo* 22 (60 de julio, 2020), https://www.researchgate.net/publication/362649772_El_trabajo_en_las_plataformas_digitales_de_reparto_en_la_Ciudad_de_Buenos_Aires_Una_aproximacion_cuali-cuantitativa; Nataly Maya et al., “Hacia una caracterización de las y los repartidores y de la economía de plataformas en Ecuador,” Rosa Luxemburg Stiftung Andean Regional Office, 2022, <https://trabajoypensamientocritico.com/wp-content/uploads/02/2022/caracterizacion-plataformas-ecuador.pdf>.
- 63 Lena Del Mar Sánch y Camilo Eligio Ramírez, “El trabajo a través de las plataformas virtuales y la óptica de la negociación colectiva como instrumento de equilibrio social,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, no. 6 (12 de diciembre, 2022): 6043–6071, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, n. 6 (12 de diciembre de 2022) https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3859.
- 64 Caiwei Chen, “Didi, Grab, y el futuro de los gigantes de los viajes personales de Asia,” *KrASIA*, 19 de mayo, 2021, <https://kr-asia.com/didi-grab-and-the-future-of-asias-ride-hailing-giants>; Javier Pastor, “Didi Chuxing: así es el gigante que “se comió” a Uber en China,” *Xataka*, August 5, 2019, <https://www.xataka.com/vehiculos/quien-didi-chuxing-gigante-transporte-chino-que-se-comio-a-uber-gigante-asiatico>.
- 65 “Didi Food, el actor chino que reacomoda el tablero del delivery en Latinoamérica,” *AméricaEconomía*, 2022, <http://www.americaeconomia.com/didi-food-el-actor-chino-que-reacomoda-el-tablero-del-delivery-en-latinoamerica>.
- 66 Consuelo Caerols, “Didi Food: el servicio de movilidad se expande al rubro gastronómico,” *FayerWayer*, 2 de febrero, 2022, https://www.fayerwayer.com/internet/2022/02/02/didi-food-el-servicio-de-movilidad-se-expande-al-rubro-gastronomico/#google_vignette.
- 67 “Didi Food se expande en Latinoamérica: llega a Chile y República Dominicana,” *AméricaEconomía*, April 28, 2022, <http://www.americaeconomia.com/didi-food-se-expande-en-latinoamerica-llega-chile-y-republica-dominicana>.
- 68 “3 taquerías de la CDMX cuentan su experiencia con DiDi Food,” *DPL News*, March 30, 2024, <https://dplnews.com/dia-del-taco-taquerias-cdmx-experiencia-con-didi-food/>.
- 69 Leonardo Cárdenas, “La trastienda del cierre de DiDi Food en Chile,” *La Tercera*, 10 de julio, 2023, <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/la-trastienda-del-cierre-de-didi-food-en-chile/FHJ6M4TXAFGNBJP6X5JDEJIMQ/>.
- 70 Maolis Castro, “Didi Food abandona Chile: operará hasta agosto en el país,” *Bloomberg Línea*, 10 de julio, 2023, <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/chile/didi-food-abandona-chile-operara-hasta-agosto-en-el-pais/>.
- 71 Leonardo Cárdenas, “La trastienda del cierre de DiDi Food en Chile,” *La Tercera*, 10 de julio, 2023, <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/la-trastienda-del-cierre-de-didi-food-en-chile/FHJ6M4TXAFGNBJP6X5JDEJIMQ/>.
- 72 Hugo Flores, “DiDi ve potencial para ampliar sus soluciones en Sudamérica,” *Forbes Argentina*, August 8, 2022, <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/didi-ve-potencial-ampliar-sus-soluciones-sudamerica-n20099>.
- 73 Hugo Flores, “DiDi reporta crecimiento en su número de conductores en Perú y ve potencial para ampliar sus soluciones en Sudamérica,” *Forbes Perú*, August 5, 2022, <https://forbes.pe/negocios/2022-08-05/didi-reporta-crecimiento-en-su-numero-de-conductores-en-peru-y-ve-potencial-para-ampliar-sus-soluciones-en-sudamerica>.

- 74 La información relacionada a los orígenes nacionales de la fuerza laboral de DiDi se compiló a través de una combinación de métodos. Primeramente, condujimos una revisión sistemática de los perfiles de los empleados de DiDi en LinkedIn, buscando entender los antecedentes tanto de la gerencia de nivel alto como de los empleados en general. Adicionalmente, condujimos dos entrevistas con empleados en DiDi basadas en Latinoamérica, quienes confirmaron la composición diversa de la fuerza laboral de la compañía en la región (septiembre de 2023). Adicionalmente, nuestras entrevistas con investigadores que estudian este tema también destacaron la diversidad de la fuerza laboral de Latinoamérica de DiDi como una característica notable (julio a diciembre de 2023).
- 75 “DiDi, la nueva cara de la cooperación China-América Latina,” China-CELAC Forum, 24 de febrero, 2020, http://www.chinacelacforum.org/esp/zgtlgtgx_2/202002/t20200223_6566537.htm.
- 76 “Comunistas de China toman control de la tecnología,” *Economist*, 8 de junio, 2021, <https://www.economist.com/leaders/2021/07/08/chinas-communists-take-control-of-tech>; Xinhua, “Gigante chino de transporte a demanda Didi se apoya en la innovación para conquistar mercado de América Latina,” Foro China-CELAC, 29 de julio, 2019, http://www.chinacelacforum.org/esp/zgtlgtgx_2/201907/t20190729_6566455.htm.
- 77 Ching Kwan Lee, *The Specter of Global China: Politics, Labor, and Foreign Investment in Africa* (University of Chicago Press, 2017).
- 78 Amos Irwin, “El caso de Shougang: comparando la minería china y occidental en el Perú,” *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* 40, no. 73 (2013), 103–142, <https://doi.org/10.21678/apuntes.73.689>.
- 79 “DiDi lanza alianza estratégica con AVIACTRAN en favor de la seguridad vial,” Common Digital, 6 de junio, 2022, <https://commondigital.pe/index.php/locales/43122-didi-lanza-alianza-estrategica-con-aviactran-en-favor-de-la-seguridad-vial>.
- 80 “DiDi lanza inédito servicio de patrullas de seguridad en la RM,” América Retail, 2021, <https://www.america-retail.com/chile/didi-lanza-inedito-servicio-de-patrullas-de-seguridad-en-la-rm>; “Prosegur y DiDi, a través de la app ofrece a sus usuarios la mayor seguridad a la hora de viajar,” Inversor Latam, April 29, 2021, <https://inversorlatam.com/prosegur-y-didi-a-traves-de-la-app-ofrece-a-sus-usuarios-la-mayor-seguridad-a-la-hora-de-viajar/>.
- 81 “DiDi lanza plataforma para compartir información con las autoridades peruanas,” Perú21, August 1, 2023, <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/didi-lert-aplicacion-autoridades-didi-lanza-plataforma-para-compartir-informacion-con-autoridades-en-peru-noticia/>; María José Ramírez, “DiDi presenta Lert, el nuevo portal que mejorará su colaboración con autoridades en Colombia,” Marketing4Ecommerce, 3 de octubre, 2023, <https://marketing4ecommerce.co/didi-presenta-lert-el-nuevo-portal-que-mejorara-su-colaboracion-con-autoridades-en-colombia/>.
- 82 Fernanda Gonzáles, “DiDi lanza la plataforma LERT en México: ¿qué es y cómo funciona?,” *Wired*, June 26, 2023, <https://es.wired.com/articulos/didi-lanza-la-plataforma-lert-en-mexico-que-es-y-como-funciona>.
- 83 “Explainer: What Is Driving China’s Clampdown on Didi and Data Security?,” Reuters, July 7, 2021, <https://www.reuters.com/technology/what-is-driving-chinas-clampdown-didi-data-security-2021-07-07/>.
- 84 Yesica Flores, “DiDi anuncia alianza con VINCO,” Comunidad Blogger, 18 de octubre, 2022, <https://comunidadblogger.net/didi-anuncia-alianza-con-vinco/>.
- 85 Nimay Gonzáles, “Inamu y DiDi firman alianza para promover acceso de las mujeres a la aplicación de viajes como socias conductoras,” Telemetro, 20 de octubre, 2022, <https://www.telemetro.com/nacionales/inamu-y-didi-firman-alianza-promover-acceso-las-mujeres-la-aplicacion-viajes-como-socias-conductoras-n5790066>.

- 86 “Refuerzan Municipio y Didi, protocolos en temas de violencia de género,” Gobierno Municipal de Chihuahua, May 16, 2022, [https://www.municipiochihuahua.gob.mx/CCS/Prensa/Refuerzan Municipio y DiDi, protocolos en temas de violencia de g%C3%A9nero](https://www.municipiochihuahua.gob.mx/CCS/Prensa/RefuerzanMunicipioyDiDi,protocolosentemasdeviolenciadegenero); Isabel Velazco, “Trabajan Municipio y la plataforma DiDi en protocolos contrata violencia de género,” *El Heraldo de Chihuahua*, 16 de mayo, 2022, <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/local/chihuahua/trabajan-municipio-y-la-plataforma-didi-en-protocolos-contrata-violencia-de-genero-8292153.html>.
- 87 Aleyda Ángel, “Ante los casos de violencia de género y acoso sexual que sufren repartidoras, DiDi Food ya implementa nuevo protocolo para mejor atención,” Xataka, 31 de diciembre, 2022, <https://www.xataka.com/aplicaciones/casos-violencia-genero-acoso-sexual-que-sufren-repartidoras-didi-food-implementa-nuevo-protocolo-para-mejor-atencion>.
- 88 “DiDi Women: Empowering Women and Combatting Discrimination through Technology and Mobility Platforms,” United Nations Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development, 2021, <https://sdgs.un.org/partnerships/didi-women-empowering-women-and-combatting-discrimination-through-technology-and>.
- 89 “DiDi Perú: número de mujeres que manejan con el aplicativo aumentó un 46%,” Agencia de Noticias Órbita, 2023, <https://agenciaorbita.org/2023/03/08/didi-peru-numero-de-mujeres-que-manejan-con-el-aplicativo-aumento-un-46-en-ultimo-semester-de-2022/>.
- 90 Haidar y Keune, “Introducción,” in *Relaciones de trabajo y laborales en el capitalismo de plataformas globales*.
- 91 “Colombia vivió paro de taxis y buses en contra de Uber,” *El Universo*, 30 de julio, 2015, <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/30/nota/5044870/colombia-vivio-paro-taxis-buses-contra-uber/>.
- 92 Olivarría y Sánchez, “Nuevas manifestaciones del conflicto entre trabajadores taxistas y conductores de Uber en Mazatlán, México: entre la gobernanza y las tensiones sociales.”
- 93 Pablo Miguez and Nicolas Diana Menéndez, “Empleados de plataformas en Latinoamérica: ¿Lógica transnacional y resistencia regional?,” *Tempo Social* 33, no. 16) 2 de agosto, 251–231 ,(2021, <https://doi.org/2070-0103/10.11606.ts.2021.181565>.
- 94 “San José, Costa Rica será el próximo destino de DiDi Taxi en Latinoamérica,” *Revista Summa*, August 23, 2023, <https://revistasumma.com/san-jose-costa-rica-sera-el-proximo-destino-de-didi-taxi-en-latinoamerica/>.
- 95 “DiDi, una nueva app para taxis y particulares que ya opera en Buenos Aires,” *Clarín*, 18 de noviembre, 2020, https://www.clarin.com/brandstudio/didi-nueva-app-taxis-particulares-opera-buenos-aires_0_RgwXcs_zP.html.
- 96 Juan Castiglione, “Este gigante llega a Argentina en plena pandemia para competir con Uber: qué ofrece a taxistas y conductores,” *iProUP*, 15 de octubre, 2020, <https://www.iproup.com/innovacion/17584-llega-didi-a-argentina-beneficios-para-taxistas-y-conductores>; “Te contamos cómo es la alianza que une a DiDi con gremios de taxis,” *TyN Magazine*, 28 de mayo, 2021, <https://tynmagazine.com/te-contamos-como-es-la-alianza-que-une-a-didi-con-gremios-de-taxis/>.
- 97 “Aplicación de transporte anuncia posible alianza con taxistas,” *El Dínamo*, 18 de julio, 2019, <https://www.eldinamo.cl/pais/2019/07/18/didi-transporte-aplicacion-taxistas/>.
- 98 “Desembarca en Argentina DiDi, un nuevo jugador para competir con las apps de transporte,” *Ámbito*, 17 de noviembre, 2020, <https://www.ambito.com/negocios/transporte/desembarca-argentina-didi-un-nuevo-jugador-competir-las-apps-n5140255>.
- 99 “DiDi tendrá tasa de servicio de 0% para los primeros dos mil socios en registrarse en Quito” *Metroecuador*, 9 de abril, 2021, <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2021/04/09/didi-tendra-tasa-de-servicio-de-0-para-los-primeros-dos-mil-socios-en-registrarse-en-quito.html>.

- 100 Gabriela Burgos, “Chile: La agresiva estrategia de DiDi para destronar a Uber en el mercado nacional,” *América Retail*, 17 de julio, 2019, <https://www.america-retail.com/chile/chile-la-agresiva-estrategia-de-didi-para-destronar-a-uber-en-el-mercado-nacional/>.
- 101 Entrevistas con conductores de viajes personales en Lima, Perú, conducidas por el equipo de investigación entre julio y diciembre de 2023.
- 102 Jim Cueva, “Didi anuncia comisión del 0% en marzo,” *JCMagazine*, 9 de marzo, 2023, <https://jcmagazine.com/didi-anuncia-comision-del-0-en-marzo/>.
- 103 Entrevistas con conductores de viajes personales en Lima, Perú, conducidas por el equipo de investigación entre julio y diciembre de 2023.
- 104 “DiDi crea fondo especial de apoyo de \$10 mdd para conductores y repartidores afectados por el coronavirus,” DiDi Global, March 12, 2020, <https://web.didiglobal.com/mx/newsroom/didi-crea-fondo-especial-de-apoyo-de-usd10-mdd-para-conductores/>.
- 105 Gabriela Burgos, “Chile: DiDi dispondrán de una serie de beneficios a sus conductores para evitar contagios,” *América Retail*, April 1, 2020, <https://www.america-retail.com/chile/chile-didi-dispondran-de-una-serie-de-beneficios-a-sus-conductores-para-evitar-contagios/>.
- 106 Michael Murphy, “DiDi Chuxing anuncia fondo de 7.3 millones de libras para apoyar los viajes de vacunación contra el COVID-19” *Taxipoint*, 22 de enero de 2021, <https://www.taxi-point.co.uk/post/didi-chuxing-announces-7-3-million-fund-to-support-covid-19-vaccination-rides>.
- 107 ““No nos abandonen en medio de la cuarta ola”; personal de la salud lamenta despedida de DiDi Hero,” *Merca20*, 15 de enero, 2022, <https://www.merca20.com/no-nos-abandonen-en-medio-de-la-cuarta-ola-personal-de-la-salud-lamenta-despedida-de-didi-hero/>.
- 108 María Luisa Ayala, “México: DiDi “persigue” a Uber y lanza su tarjeta bancaria para conductores,” *América Retail*, 10 de julio, 2019, <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-didi-persigue-a-uber-y-lanza-su-tarjeta-bancaria-para-conductores/>.
- 109 “DiDi Préstamos,” DiDi Global, 12 de enero, 2024, <https://web.didiglobal.com/mx/prestamos/>.
- 110 “Didi ha hecho más de medio millón de préstamos,” *IT Masters Mag*, 8 de septiembre, 2022, <https://www.itmastersmag.com/noticias-analisis/didi-ha-hecho-mas-de-medio-millon-de-prestamos-lanza-app-independiente/>; “DiDi ha otorgado 5 millones de préstamos en México,” *Marketing4Ecommerce*, June 6, 2023, <https://marketing4ecommerce.mx/didi-ha-otorgado-5-millones-de-prestamos-en-mexico/>.
- 111 Roberto Noguez, “Didi brinca de los viajes al negocio de las tarjetas de crédito en México,” *Forbes México*, 27 de septiembre, 2023, <https://www.forbes.com.mx/didi-brinca-de-los-viajes-al-negocio-de-las-tarjetas-de-credito-en-mexico/>; Redacción, “DiDi Card, nueva tarjeta de crédito sin comisiones,” *Milenio*, 12 de agosto, 2023, <https://www.milenio.com/content/tarjeta-credito-comisiones-gratis-credito-inicial>.
- 112 “Programa de descuentos, recompensas y servicios exclusivos para conductores y socios repartidores,” DiDi Global, 8 de septiembre, 2021, <https://web.didiglobal.com/mx/newsroom/programa-de-descuentos-recompensas-y-servicios-exclusivos/>; “Presentan Club Didi un programa de descuentos para socios,” *Expansión*, 8 de septiembre, 2021, <https://expansion.mx/tecnologia/2021/09/08/club-didi-mexico-beneficios-conductores-repartidores>.
- 113 “More Than Mobility,” *Economist*, January 30, 2016, <https://www.economist.com/business/2016/01/30/more-than-mobility>.

- 114 Uber Perú, “8 años, 8 hitos: la app de Uber celebra su aniversario en Perú,” Uber Newsroom, 28 de abril, 2022, <https://www.uber.com/es-PE/newsroom/la-app-de-uber-cumple-ocho-anos-tras-su-llegada-a-la-capital-del-pais-un-hito-digno-de-celebracion/>; “Ciudades de una multi-movilidad sostenible con un futuro,” Cabify, 2021, <https://cabify.com/static/downloads/sustainability-report-2021.pdf>.
- 115 Redacción EC, “Easy Taxi, una nueva y simple manera de solicitar una movilidad,” *El Comercio*, 3 de enero 2014, <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/easy-taxi-nueva-simple-manera-solicitar-movilidad-375510-noticia/?ref=ecr>. “El rival de Uber, Beat, se retira de Latinoamérica,” Reuters, 8 de noviembre, 2022, <https://www.reuters.com/technology/uber-rival-beat-withdraws-latin-america-2022-11-08/>; Redacción Perucom, “Cabify integra Easy Taxi en una sola app y se consolida como la de mayor cobertura en Perú,” Peru.com, 21 de junio, 2019, <https://peru.com/actualidad/nacionales/cabify-anuncia-integracion-easy-taxi-sola-app-consolida-mayor-cobertura-peru-noticia-611505/>.
- 116 Delivery Hero compra Glovo en septiembre de 2020, y reemplaza la aplicación con PedidosYa en marzo de 2021. Redacción Gestión, “Glovo cierra su ciclo en mercado peruano y da paso a PedidosYa, nueva dueña de la app,” Gestión, 9 de marzo, 2021, <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-cierra-su-ciclo-en-mercado-peruano-y-da-paso-a-pedidosya-nueva-duena-de-la-app-nndc-noticia/>.
- 117 “Llega a Perú Glovo, la plataforma de entrega por pedidos, de la mano de Cabify,” Pyme.pe, 4 de diciembre, 2017, <https://blog.pyme.pe/llega-peru-glovo-la-plataforma-delivery-on-demand-la-mano-cabify/>.
- 118 Dagnia González, “Glovo extiende su servicio y anuncia su llegada oficial a Huancayo,” América Retail, 14 de octubre, 2020, <https://www.america-retail.com/peru/glovo-extiende-su-servicio-y-anuncia-su-llegada-oficial-a-huancayo/>.
- 119 Redactor Web, “Apps de delivery son cada vez más populares en el país,” Info Marketing.pe, 4 de febrero, 2019, <https://infomarketing.pe/marketing/noticias/apps-de-delivery-son-cada-vez-mas-populares-en-el-pais/>.
- 120 Claudia Inga Martínez, “Apps de taxi: ¿cómo ha evolucionado el mercado en la pandemia y qué nuevo jugador chino llegará este año?,” *El Comercio*, August 10, 2020, <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/apps-de-taxi-apps-de-taxi-como-ha-evolucionado-el-negocio-en-la-pandemia-y-que-nuevo-jugador-chino-llegara-este-ano-aplicativos-de-taxi-didi-uber-beat-coronavirus-noticia/>.
- 121 Lucero Chávez Quispe, “Apps de delivery en cuarentena: ¿Qué deberían ofrecer a los repartidores para volver a operar?,” *El Comercio*, April 28, 2020, <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-apps-de-delivery-en-cuarentena-que-deberian-ofrecer-a-los-repartidores-para-volver-a-operar-covid-19-rappi-uber-eats-glovo-produce-restaurantes-estado-de-emergencia-noticia/>.
- 122 Jesús Veliz Delgado, “Nueva app de viajes llega a Perú: DiDi inicia operaciones esta semana para competir con Uber,” RPP, 12 de octubre, 2020, <https://rpp.pe/tecnologia/apps/apps-de-taxis-didi-inicia-operaciones-en-peru-para-competir-con-uber-noticia-1298002>.
- 123 Claudia Inga Martínez, “Beat le dice adiós al Perú, ¿cómo le iba a la ‘app’ de taxi en el país?,” *El Comercio*, 21 de noviembre, 2022, <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/beat-beat-se-despide-del-peru-como-le-iba-a-la-app-de-taxi-en-el-pais-noticia/>.
- 124 Mary Sue Espiritu, “¿Por qué Uber Eats se fue del Perú y cómo le va al servicio en la actualidad?,” *La República*, 9 de octubre, 2022, <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/10/08/por-que-uber-eats-se-fue-del-peru-y-como-le-va-al-servicio-en-la-actualidad-evat>.

- 125 “Servicio de entregas: Número de trabajadores en Lima se duplicó durante la pandemia,” *El Comercio*, 11 de enero, 2021, <https://elcomercio.pe/economia/peru/servicio-delivery-numero-de-trabajadores-en-lima-se-duplico-durante-la-pandemia-noticia/>; Instituto de Estadísticas e Información, *Estudio permanente de empleo*, 31 de enero, 2022, <https://www.gob.pe/en/institucion/inei/informes-publicaciones/3364412-encuesta-permanente-de-empleo-epe-2022>.
- 126 Alejandra Dinero, *Diagnóstico sobre las condiciones laborales en las plataformas digitales: Caso de Lima-Perú : delivery y empleo* (Perú, Lima: Platforms Observatory Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021), 33; Omar Manky, Carlos A. Mejía, and Sergio Saravia, “Lo esencial es invisible a los ojos: precariedad y conflictos laborales durante la pandemia peruana (Capítulo),” in *Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19*, ed. Omar Manky, María Ángela Piralé Valle, Pablo Lavado (Editorial Fondo de la Universidad del Pacífico, 2023).
- 127 “DiDi: La app de movilidad más grande del mundo llega a Perú con mejores precios y seguridad,” Business Empresarial, 12 de octubre, 2020, <https://www.businessempresarial.com.pe/didi-la-app-de-movilidad-mas-grande-del-mundo-llega-a-peru-con-mejores-precios-y-seguridad/>.
- 128 Entrevistas con conductores de viajes personales en Lima, Perú, conducidas por el equipo de investigación entre julio y diciembre de 2023.
- 129 Anthony Kuhn, “In China, A Battle Uber Didn’t Win: Parallels,” NPR, August 3, 2016, <https://www.npr.org/sections/parallels/2016/08/03/488477289/in-china-a-battle-uber-didnt-win>.
- 130 Entrevista del equipo de investigación con un conductor de DiDi en Lima, Perú en agosto de 2023.
- 131 Entrevista del equipo de investigación con un conductor de DiDi en Lima, Perú en agosto de 2023.
- 132 “DiDi invirtió 25 millones de dólares en Perú y tuvo más de 3.5 de usuarios el 2023,” *Calidad y Negocios*, diciembre 2023, <https://calidadynegocios.com/didi-invirtio-25-millones-de-dolares-en-peru-durante-2023-y-aumento-numero-de-usuarios/>.
- 133 “Perú: Seguro obligatorio para accidentes de tránsito,” Biblioteca del congreso, accedida el 17 de junio, 2024, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2009-07-01/peru-mandatory-insurance-for-traffic-accidents/>; “Requisitos Para Conducir y Empezar a Ganar Dinero,” DiDi Perú, accedido el 17 de junio, 2024, <https://web.didiglobal.com/pe/conductor/requisitos-para-conducir/>.
- 134 “Aplicativos de taxi: ¿qué funciones de seguridad deben tener?,” Peru21, June 23, 2023, <https://peru21.pe/economia/aplicativos-de-taxi-que-funciones-de-seguridad-deben-tener-taxi-aplicativo-monitoreo-seguridad-soat-noticia/>.
- 135 Entrevista del equipo de investigación con un conductor de DiDi en Lima, Perú en agosto de 2023.
- 136 Entrevista del equipo de investigación con un conductor de DiDi en Lima, Perú en agosto de 2023.
- 137 TecnoMundo, “Como funcionan las zonas de Riesgo en DIDI CONDUCTOR,” 1ero de diciembre, 2023, <https://www.youtube.com/watch?v=7ujBsiqfLvU>.
- 138 El equipo de investigación entrevistó a un conductor de DiDi en Lima, Perú, en septiembre de 2023.
- 139 Adrian Almiñana Navarro, “Cómo Saber las Zonas de alto Riesgo en el mapa de mi App de DIDI Conductor,” Descubre Cómo Hacerlo, 11 de enero, 2021, <https://descubrecomohacerlo.com/zonas-alto-riesgo-mapa-app-didi-conductor>.
- 140 “App de delivery Didi Food expande sus zonas de reparto en Lima y Callao,” Perú Retail, 29 de noviembre, 2022, <https://www.peru-retail.com/app-de-delivery-didi-food-expande-sus-zonas-de-reparto-en-lima-y-callao/>.
- 141 “DiDi Food expande su cobertura en distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Santa Anita,” Perú21, April 15, 2023, <https://peru21.pe/cheka/delivery-didi-food-comida-didi-food-expande-su-cobertura-en-distritos-de-los-olivos-san-martin-de-porres-y-santa-anita-cono-norte-cono-sur-comida-servicio-pedidos-noticia/>.

- 142 Sandra Ferrándiz, “Didi habilita registro de conductores para servicio de taxi en moto pese a estar prohibido,” *La República*, August 12, 2023, <https://larepublica.pe/economia/2023/08/12/didi-habilita-registro-de-conductores-para-servicio-de-taxi-en-moto-pese-a-estar-prohibido-488760>.
- 143 Pablo Ortega, “InDrive, el principal competidor de Uber que ha devorado el mercado latinoamericano,” *El Español*, August 27, 2023, https://www.lespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/america-tech/20230827/indrive-principal-competidor-uber-devorado-mercado-latinoamericano/788921301_0.html.
- 144 “‘Pon Tu Precio,’ la nueva opción de negociación de viajes que lanza DiDi,” *PL Prensa*, March 22, 2024, <https://www.paislobo.cl/2024/03/pon-tu-precio-la-nueva-opcion-de-negociacion-de-viajes-que-lanza-didi.html>.
- 145 Emily Anderson, “Would You Haggle with Your Rideshare Driver for a Better Deal?,” *The Leader*, April 3, 2024, <https://www.theleader.com.au/story/8579518/didi-rideshare-app-launches-negotiation-tool-in-regional-cities>; *PL Prensa*, “‘Pon Tu Precio.’”
- 146 *PL Prensa*, “‘Pon Tu Precio.’”
- 147 “DiDi habilita en Perú opción para que pasajeros propongan el precio de sus viajes,” *PerúRetail*, 6 de diciembre 2022, <https://www.peru-retail.com/didi-habilita-en-peru-opcion-para-que-pasajeros-propongan-el-precio-de-sus-viajes/>.
- 148 El salario mínimo mensual de Perú es de 1025 soles. Redacción Gestión, “Gobierno subió a S/ 1,025 el salario mínimo,” *Gestión*, 3 de abril, 2022, <https://gestion.pe/economia/gobierno-subio-a-s-1025-el-salario-minimo-remuneracion-minima-vital-pedro-castillo-mef-mtpe-noticia>.
- 149 Sandra Ferrándiz, “Didi habilita registro de conductores..”
- 150 Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Productos, *Reglamento Nacional de Administración de Transporte – Decreto Supremo N° 017-2009-MTC*, julio, 2020, sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Reglamento-Nacional-de-Administración-de-Transporte---DS-Nº-017-2009-MTC_modificado.pdf and: “ATU Informa:¿Cuáles son los requisitos para brindar el servicio de taxi independiente?,” Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, 18 de septiembre, 2020, <https://www.gob.pe/institucion/atu/noticias/303188-atu-informa-cuales-son-los-requisitos-para-brindar-el-servicio-de-taxi-independiente>.
- 151 Valeri León, “Didi vuelve a operar en Perú luego de que MTC bloquee sus servicios - Infobae,” *Infobae*, August 30, 2023, <https://www.infobae.com/peru/2023/08/30/didi-vuelve-a-operar-en-peru-luego-de-que-mtc-bloqueara-sus-servicios/>.
- 152 Geraldo Capillo, “DiDi reactiva operaciones en Perú: la historia detrás de la suspensión dictada por el MTC,” *Diario Expreso*, August 30, 2023, <https://www.expreso.com.pe/actualidad/didi-reactiva-operaciones-en-peru-la-historia-detras-de-la-suspension-dictada-por-el-mtc-motos-taxis-repartidores-noticia/1008063/>; “El fin de DiDi Moto: los entretelones de cómo el MTC dispuso el cierre del servicio de ‘taxi sobre dos ruedas,’” *Expreso*, August 19, 2023, <https://www.expreso.com.pe/actualidad/el-fin-de-didi-moto-los-entretelones-de-como-el-mtc-dispuso-el-cierre-de-este-servicio-de-taxi-sobre-dos-ruedas-app-aplicativo-noticia/1003629/>.
- 153 Claudia Inga Martínez, “DiDi cuenta qué pasó con el bloqueo de su aplicativo y en que invertirá US\$10 millones en el Perú este año,” *El Comercio*, 23 de octubre, 2023, <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/didi-didi-cuenta-que-paso-con-el-bloqueo-de-su-aplicativo-y-en-que-invertira-us10-millones-en-el-peru-este-ano-bloqueo-didi-moto-didi-food-noticia/>.



1779 Massachusetts Avenue NW | Washington, DC 20036 | P: +1 202 483 7600

CarnegieEndowment.org